Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

FINAL REPORT

The Impact of HRDC's Vision on Employees

Project No.: 401/98

Project Team

Director General: *J.K. Martin*
Audit Director: *G. Tanguay*
Auditors: *M.-J. Bigras*
B. Cyr
T. Matheson
C. Waugh

APPROVAL: **Original copy signed by:**

DIRECTOR: *Ginette Tanguay* *July 7, 1999*
Date

DIRECTOR GENERAL: *Basil Orsini for James K. Martin* *July 8, 1999*
Date

July 1999

100-05173/

TABLE OF CONTENTS

1.0 EXECUTIVE SUMMARY 1

2.0 INTRODUCTION 4

3.0 METHODOLOGY 5

4.0 FINDINGS 6

5.0 CONCLUSION 18

APPENDICES:

APPENDIX A – THE DEPARTMENTAL VISION

APPENDIX B – REVIEW QUESTIONS

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

The Internal Audit Bureau (IAB) conducted a review to assess the impact that HRDC's Vision statement has had on employees. Discussion groups were organised with approximately 200 staff and managers at local, regional and national headquarter offices. Qualitative and quantitative data were collected to assess employees' awareness of the Vision; the extent to which the Vision has been integrated into the workplace; and the remaining barriers that exist in fully implementing a department-wide Vision.

Most participants indicated that they have had an opportunity to hear about the departmental Vision and, generally, employees like its content. HRDC can take pride in the fact that beneficial effects of the Vision are being noticed. However, three areas, in particular, warrant further attention:

1. *During focus group discussions, most employees expressed the view that HRDC can do a better job of aligning policy development with the needs of clients. The primary sentiment, at all levels of the organization, is that we need to draw more actively upon the knowledge of employees who work with clients before implementing new policies.*

2. *Integration appeared as a major theme during discussions with employees. As HRDC continues to change its role in Canadian communities, employees are left to deal with the effects. In those regions that have devolved programs and services to provincial colleagues, employees question some elements of the Vision. Individuals need to see themselves and their work reflected in the messages embedded in the Vision.*

3. *With regard to building on the strength of our employees, only 28% of employees agree that "HRDC makes people feel needed and have the confidence to succeed." This, in concert with findings from other reviews, highlights the importance of focusing on initiatives that support our employees in their day-to-day work. Further, we need to ensure that appropriate resources are aligned so that workplace priorities can be met.*

Fortunately, progress is being made in many areas. There is, however, serious work ahead. We need to examine the practicality of some aspects of the Vision, if it is to carry HRDC into the future. The organization must determine whether its employees are provided the necessary resources to succeed in such things as partnerships and community capacity building. If not, we need to identify those aspects of our work that we will stop doing so that these new activities can be accommodated.

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

The Internal Audit Bureau (IAB) conducted a review to assess the impact that HRDC's Vision statement has had on employees. Discussion groups were organised with approximately 200 staff and managers at local, regional and national headquarter offices. Qualitative and quantitative data were collected to assess employees' awareness of the Vision; the extent to which the Vision has been integrated into the workplace; and the remaining barriers that exist in fully implementing a department-wide Vision.

Most participants indicated that they have had an opportunity to hear about the departmental Vision and, generally, employees like its content. HRDC can take pride in the fact that beneficial effects of the Vision are being noticed. However, three areas, in particular, warrant further attention:

1. *During focus group discussions, most employees expressed the view that HRDC can do a better job of aligning policy development with the needs of clients. The primary sentiment, at all levels of the organization, is that we need to draw more actively upon the knowledge of employees who work with clients before implementing new policies.*

2. *Integration appeared as a major theme during discussions with employees. As HRDC continues to change its role in Canadian communities, employees are left to deal with the effects. In those regions that have devolved programs and services to provincial colleagues, employees question some elements of the Vision. Individuals need to see themselves and their work reflected in the messages embedded in the Vision.*

3. *With regard to building on the strength of our employees, only 28% of employees agree that "HRDC makes people feel needed and have the confidence to succeed." This, in concert with findings from other reviews, highlights the importance of focusing on initiatives that support our employees in their day-to-day work. Further, we need to ensure that appropriate resources are aligned so that workplace priorities can be met.*

Fortunately, progress is being made in many areas. There is, however, serious work ahead. We need to examine the practicality of some aspects of the Vision, if it is to carry HRDC into the future. The organization must determine whether its employees are provided the necessary resources to succeed in such things as partnerships and community capacity building. If not, we need to identify those aspects of our work that we will stop doing so that these new activities can be accommodated.

Major Findings

Following are highlights of the findings from this review.

- Approximately two thirds of employees have had an opportunity to hear about the Vision in their workplaces. Despite this, many employees expressed during focus groups that they had not yet had an opportunity to engage in open discussions about the Vision's contents. As well, only 28% of employees agreed that HRDC aligns resources to support the Vision. This parallels the findings of IAB's previous review on *Capacity to Deliver HRDC's Programs and Services*[1].

- Over half of the participants indicated that some or all aspects of "taking an integrated approach to human development" have been achieved. More work, however, needs to be done to ensure that HRDC's services complement each other.

- During discussions, a majority of employees expressed concerns about the way the Vision was worded. Many questioned our ability to provide "reasonable income security for all Canadians." As indicated, we are not being "true to our words of providing to *all* Canadians, since many people are falling through the cracks." Further, the use of the word "promotes" in this item of the Vision is not viewed as clear or convincing.

- The majority of participants stated that HRDC does a good job of providing quality service to clients, with almost 60% of participants stating that we have achieved some or all aspects of this.

- Over half of the participants felt that HRDC has achieved some or all aspects of preventative measures. This may be viewed as a positive reflection of our attempts to actively engage in and develop partnerships.

- Half of the employees felt that there is much work to be done in the area of explaining policies to clients. Most (86%) believed that a disconnect exits between those who develop policy and those who deliver services to clients. When discussed during group sessions, employees expressed frustration over the current approach to policy development.

- Over 60% of employees suggested that we have been and continue to do a good job in partnership development. It is felt that HRDC treats partners openly, fairly and in a transparent manner.

[1] *Capacity to Deliver HRDC's Programs and Services, Final Report, Internal Audit Bureau, April, 1999*

- Almost half of employees indicated that there is a lot of work to do in the area of community capacity building while about the same amount of people indicated that HRDC had achieved some or all aspects of this work. Some employees, in those regions with devolved services due to LMDAs, expressed that "we are no longer in the business of doing community capacity building."

- Core values are an integral part of HRDC's Vision. There is no strong agreement on whether core values guide the actions of employees. Participants expressed that they lack knowledge or understanding of HRDC's core values. Despite this, over half of the participants expressed that the Department does a good job of supporting its people during change and provides necessary learning opportunities.

- During discussions, many term employees expressed frustrations over a lack of commitment from HRDC. Many suggested that they had worked for HRDC for years with no offer of indeterminate status.

Next Steps

Members of National Management Board should review the findings of this report and consider how we might begin to address the following questions:

- *How can we ensure that all employees have an opportunity to see how the national Vision pertains to them and how it can be integrated into their day-to-day work?*

- *How can we improve the linkages between policy development and service delivery?*

- *How can we create expectations that are reasonable for employees and align the necessary resources to ensure that all aspects of the Vision become reality?*

2.0 INTRODUCTION

Human Resources Development Canada (HRDC) has undergone considerable change during the past few years. Some of these changes have involved the closing of offices, employees leaving, and changes to working relationships with partners and work roles within the Department. More recently we have been questioning the impacts that federal-provincial/territorial Labour Market Development Agreements (LMDAs) will have on the programs and services provided today and in the future.

To help provide some clarity during this time of enormous organizational change, HRDC's National Management Board lead discussions and workshops with managers and staff around the future of the Department. Based on these discussions, a vision statement was created. *Making a Difference in the Human Development; A Vision for HRDC* (see Appendix A) was communicated to staff via the distribution of booklets, viewing the Vision video, local, regional and national staff meetings, discussion groups and vision activities.

The 1998-99 Audit and Evaluation Annual Plan of HRDC included a review which would "assess how the long-term vision has reached different levels of the organization." The approach chosen for this review was to determine:

1. Whether employees of HRDC have a clear understanding of the contents of the departmental Vision (i.e. are they aware of the elements of HRDC's Vision);

2. Whether the Vision reflects and presents realistic expectations for employees of the Department (i.e. is it "doable?"); and

3. Which barriers or gaps may exist in the continued implementation of the departmental Vision

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

3.0 METHODOLOGY

Discussion groups were organized with staff and managers from participating offices across the Department. Approximately 200 employees from a total of eight (8) HRCCs, four (4) RHQs, and three (3) NHQ units participated in this review. One objective was to attain representation from a variety of functional groups across the Department. A list of participating groups is provided in Table 1 below.

Table 1 – Vision Discussion Groups

LOCATION	GROUP	PARTICIPANTS
Manitoba	Brandon HRCC	15
	Winnipeg HRCC	17
	Manitoba RHQ	11
New Brunswick	Saint John HRCC	6
	Bathurst HRCC	16
	New Brunswick RHQ	16
Québec	Ste. Foy HRCC	19
	Montreal HRCC	16
	Québec RHQ	6
Ontario	Toronto HRCCs (2 Groups)	11,15
	Ontario RHQ	17
National Headquarters (NHQ)	Employment Insurance (EI)	10
	Income Security Programs (ISP)	14
	Human Resource Investment Branch (HRIB)	10
	TOTAL	**199**

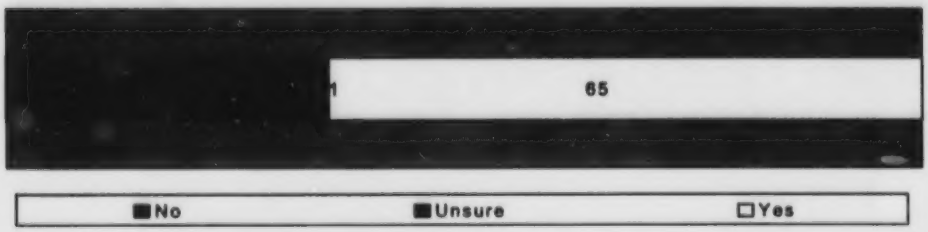
During the group sessions, employees provided their opinions on 30 statements (see Appendix B) about the Vision using a polling technology called *Option Finder*. This provides the opportunity for individuals' responses to be tabulated immediately and confidentially. The results from each group contributed to a global quantitative database used during the analysis phase.

In addition to the quantitative data, qualitative information was compiled during discussions with employees. The key input sought pertained to the perceived limits of the Vision and what steps were needed in order to see it implemented successfully.

4.0 FINDINGS

Awareness of the Vision

One of the purposes of this review was to determine the extent to which employees within HRDC are aware of the departmental Vision. Approximately two thirds of employees have had an opportunity to hear about the Vision in their workplaces. Employees from regional offices have had the most exposure to the Vision, with 80% of participants indicating that they had participated in a Vision session. Employees in local offices had the second highest level of exposure, with 61% participation and employees at NHQ have had the lowest level of exposure, with only 56% indicating that they had participated in a Vision Session.



3.0 METHODOLOGY

Discussion groups were organized with staff and managers from participating offices across the Department. Approximately 200 employees from a total of eight (8) HRCCs, four (4) RHQs, and three (3) NHQ units participated in this review. One objective was to attain representation from a variety of functional groups across the Department. A list of participating groups is provided in Table 1 below.

Table 1 – Vision Discussion Groups

LOCATION	GROUP	PARTICIPANTS
Manitoba	Brandon HRCC	15
	Winnipeg HRCC	17
	Manitoba RHQ	11
New Brunswick	Saint John HRCC	6
	Bathurst HRCC	16
	New Brunswick RHQ	16
Québec	Ste. Foy HRCC	19
	Montreal HRCC	16
	Québec RHQ	6
Ontario	Toronto HRCCs (2 Groups)	11,15
	Ontario RHQ	17
National Headquarters (NHQ)	Employment Insurance (EI)	10
	Income Security Programs (ISP)	14
	Human Resource Investment Branch (HRIB)	10
	TOTAL	**199**

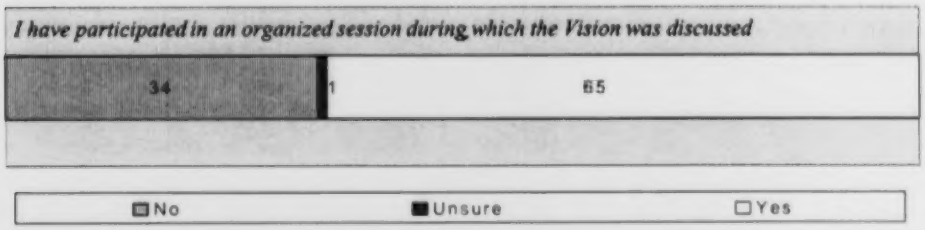
During the group sessions, employees provided their opinions on 30 statements (see Appendix B) about the Vision using a polling technology called *Option Finder*. This provides the opportunity for individuals' responses to be tabulated immediately and confidentially. The results from each group contributed to a global quantitative database used during the analysis phase.

In addition to the quantitative data, qualitative information was compiled during discussions with employees. The key input sought pertained to the perceived limits of the Vision and what steps were needed in order to see it implemented successfully.

4.0 FINDINGS

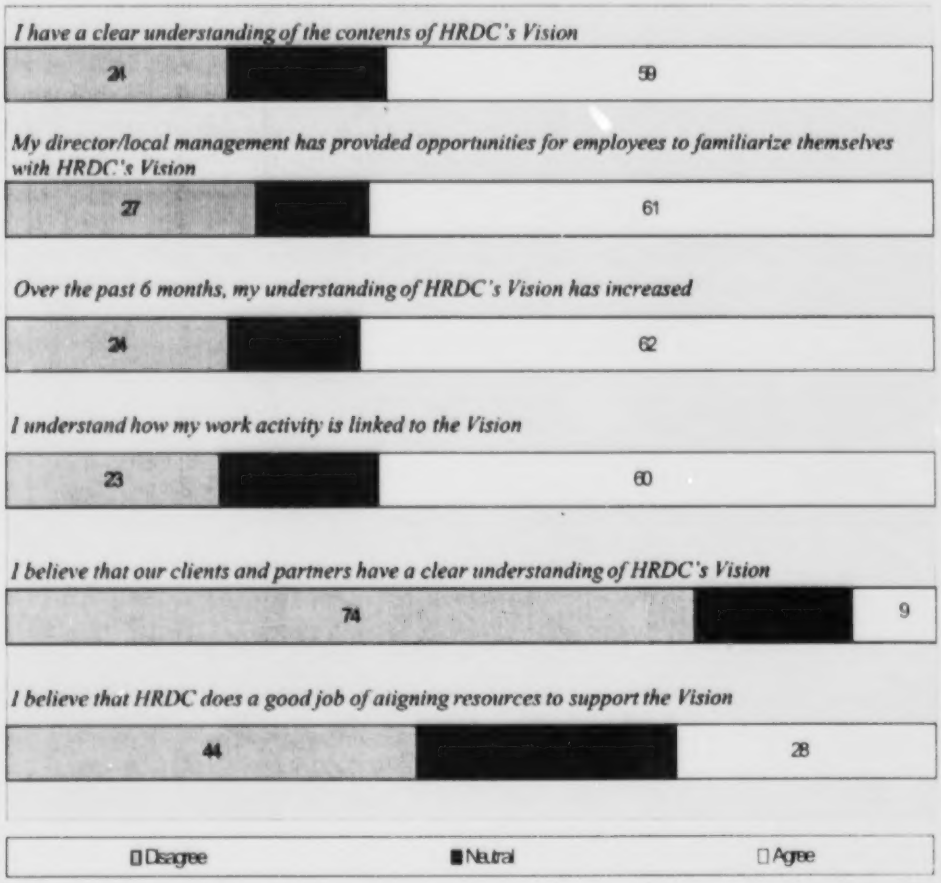
Awareness of the Vision

One of the purposes of this review was to determine the extent to which employees within HRDC are aware of the departmental Vision. Approximately two thirds of employees have had an opportunity to hear about the Vision in their workplaces. Employees from regional offices have had the most exposure to the Vision, with 80% of participants indicating that they had participated in a Vision session. Employees in local offices had the second highest level of exposure, with 61% participation and employees at NHQ have had the lowest level of exposure, with only 56% indicating that they had participated in a Vision Session.



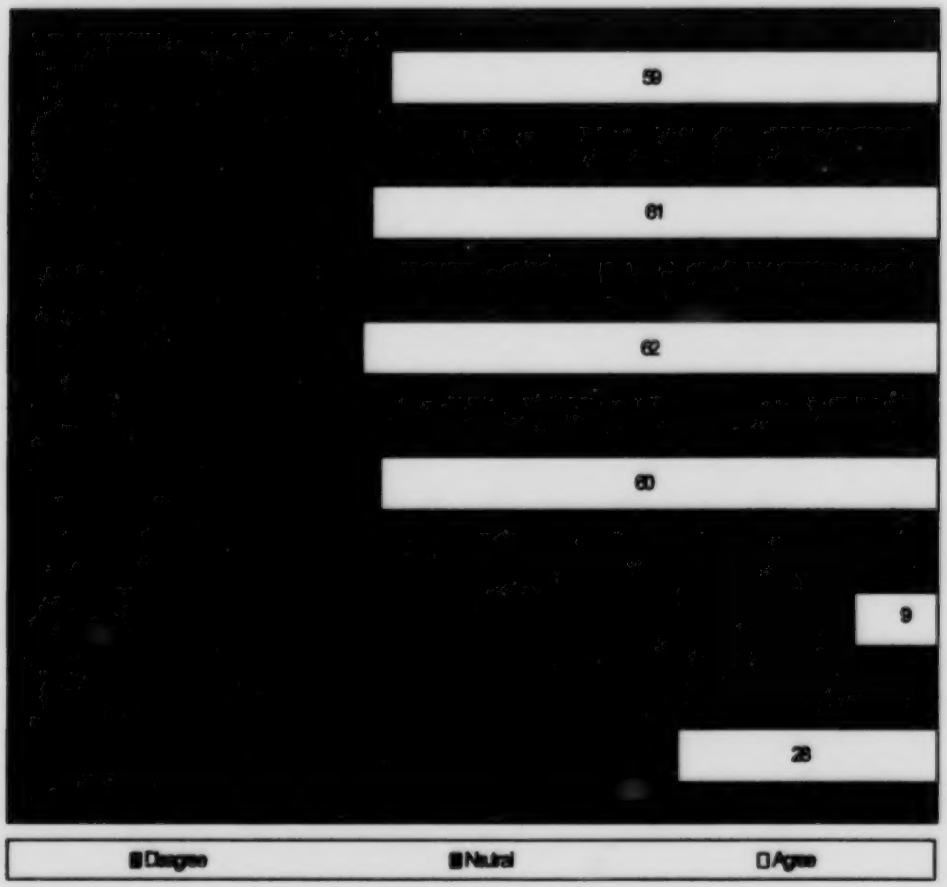
Integration of the Vision

As mentioned previously, most participants indicated that they had had an opportunity to hear about the departmental Vision. However, their level of understanding of the Vision is still growing, as is illustrated by their responses to the items in the following graphs. The participants who reported that their understanding of the Vision was good, attributed this to such things as: preparing for competition boards, participating in planning sessions/workshops where the Vision was purposefully discussed, or through their daily work that involves the Vision. Despite this, many other individuals expressed that they had not yet been presented with an opportunity to have open discussions about the intricacies of the Vision's content.



Integration of the Vision

As mentioned previously, most participants indicated that they had had an opportunity to hear about the departmental Vision. However, their level of understanding of the Vision is still growing, as is illustrated by their responses to the items in the following graphs. The participants who reported that their understanding of the Vision was good, attributed this to such things as: preparing for competition boards, participating in planning sessions/workshops where the Vision was purposefully discussed, or through their daily work that involves the Vision. Despite this, many other individuals expressed that they had not yet been presented with an opportunity to have open discussions about the intricacies of the Vision's content.



We found that 74% of employees do not feel that our clients and partners have a clear understanding of the Vision. Many employees suggested, though, that it is not necessarily important that partners have an understanding of HRDC's Vision. Rather, they felt it was most important that clients and partners recognize the Department by name and know the programs and services that are available at HRCC offices.

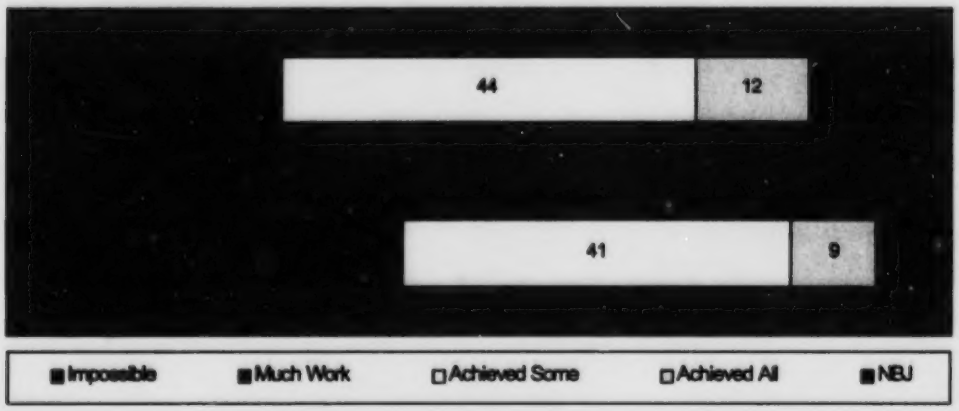
A majority of participants (44%) did not feel that HRDC does a good job of aligning resources to support the Vision. Employees feel that their ability to be successful in such things as community capacity building is limited by fewer human and operational resources. This finding parallels those of IAB's previous review *on "Capacity to Deliver HRDC's Programs and Services"*[2] and recently has been a topic of discussion on national committees.

[2] *Capacity to Deliver HRDC's Programs and Services*, Final Report, Internal Audit Bureau, April, 1999

The Vision Put into Practice

An additional objective of this review was to determine the extent to which employees feel that the Vision is realistic and attainable. Participants were asked to rate a series of statements drawn from the Vision on a scale from 1 to 5 (1=Impossible to Achieve, 2=A Lot of Work to Achieve, 3=Achieved Aspects of This, 4=Achieved All Aspects of This, 5=No Basis Upon Which to Judge). In the following section, responses from employees are broken down within the nine different elements of the Vision.

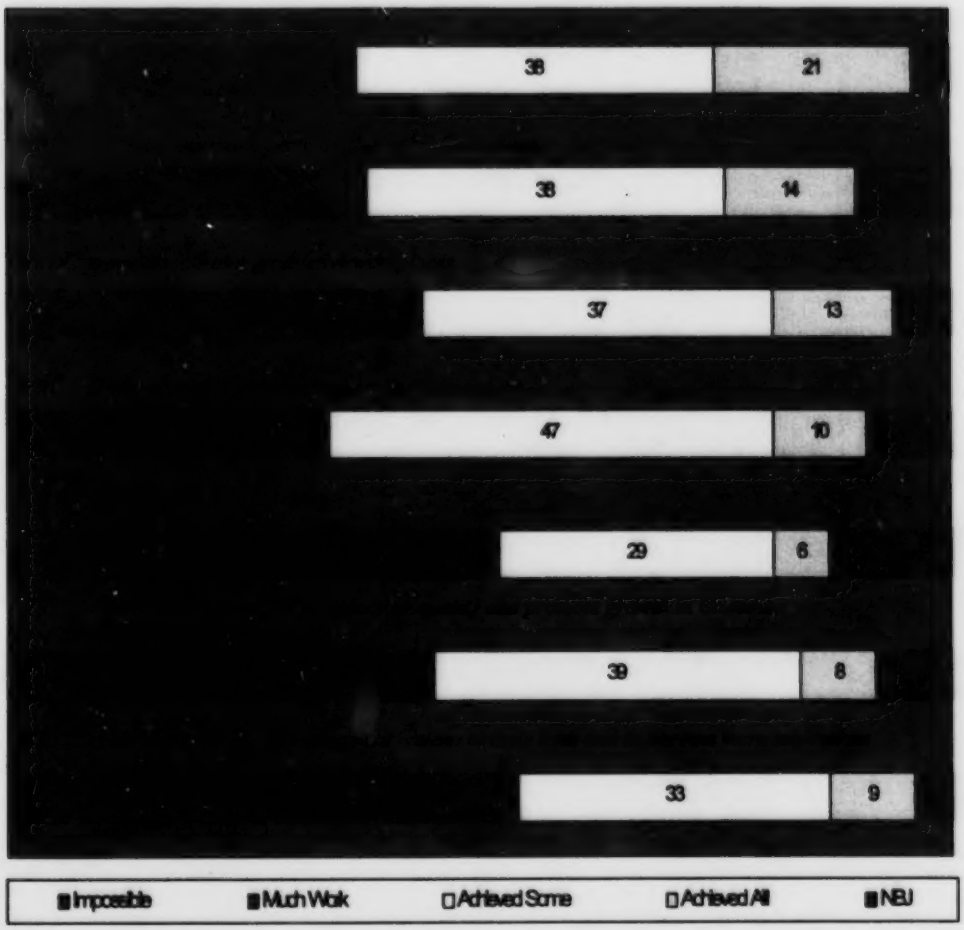
1. We will take an Integrated Approach to Human Development...



Over half of the participants indicated that some or all aspects of taking an integrated approach to human development has been achieved. A significant number of individuals (42%), though, feel that designing and delivering services that complement each other is either impossible to achieve or that there is much work ahead to achieve this.

In looking at differences in responses across the Department, individuals working in NHQ feel more strongly that HRDC's programs and services complement each other (68%), whereas fewer employees in regional offices share this sentiment (57%). Employees in local offices expressed the most concern, with only 52% of individuals responding positively to this particular item.

2. We will enable Canadians to manage transitions in their lives...



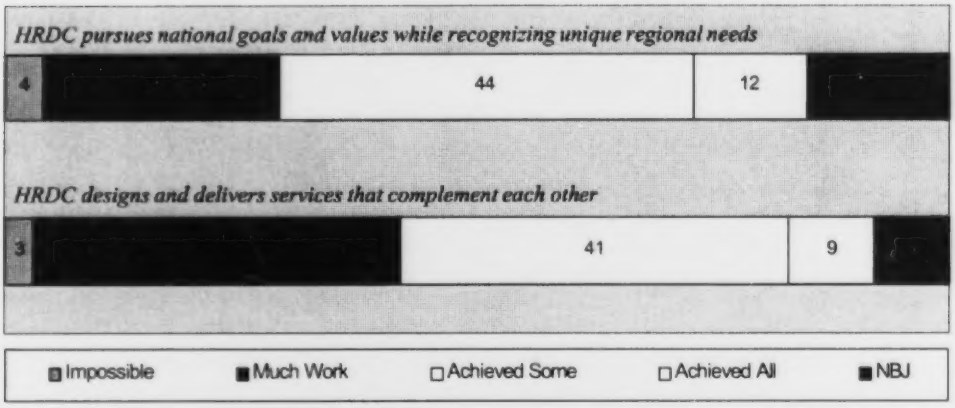
This section of the Vision focuses on the success of a number of HRDC's interventions. Although, during discussions, employees indicated that work is being achieved in these areas, a significant number of people felt that there are some areas where more work and effort is required.

With regard to differences across the Department, employees at NHQ and local offices responded similarly to the above items. When looking at the combined average for all seven items, 45% of employees from NHQ and local office groups indicated that some or all aspects of "*enabling Canadians to manage transitions in their lives*" has been achieved. Their colleagues in regional offices view HRDC's progress slightly more positively (with an average of 59% of participants indicating that HRDC has achieved some or all of the aspects of these seven interventions).

The Vision Put into Practice

An additional objective of this review was to determine the extent to which employees feel that the Vision is realistic and attainable. Participants were asked to rate a series of statements drawn from the Vision on a scale from 1 to 5 (1=Impossible to Achieve, 2=A Lot of Work to Achieve, 3=Achieved Aspects of This, 4=Achieved All Aspects of This, 5=No Basis Upon Which to Judge). In the following section, responses from employees are broken down within the nine different elements of the Vision.

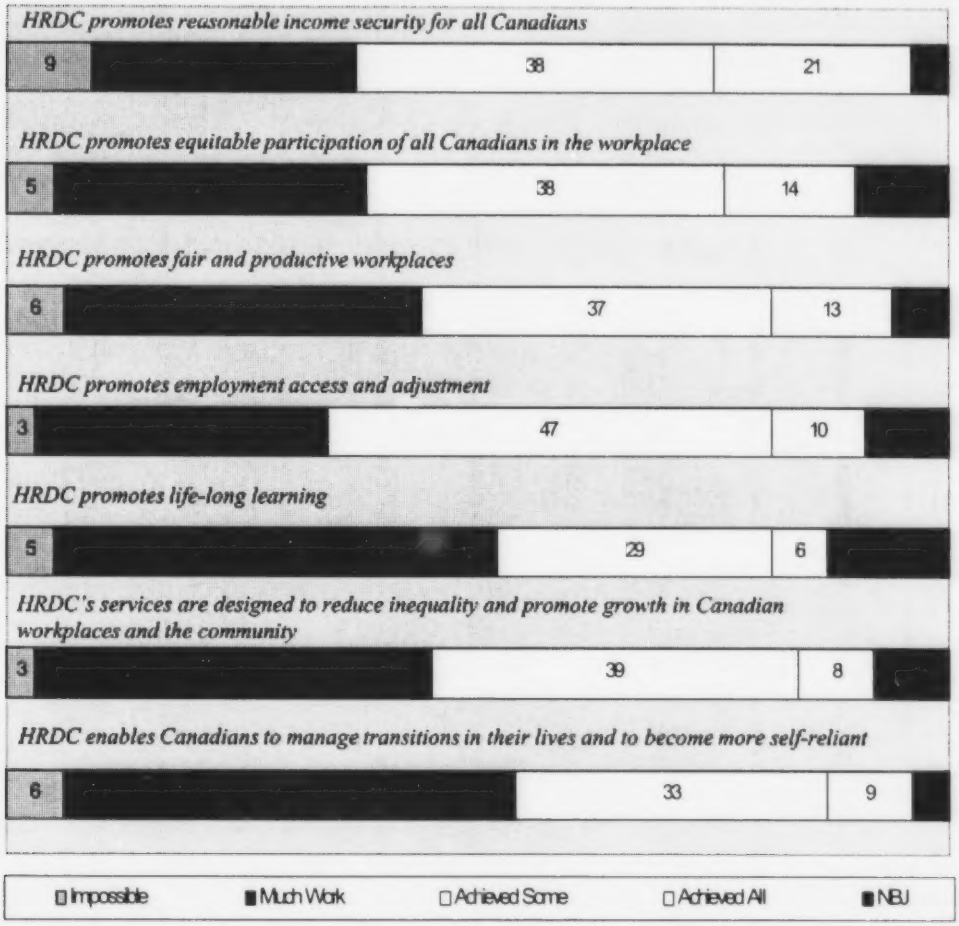
1. We will take an Integrated Approach to Human Development...



Over half of the participants indicated that some or all aspects of taking an integrated approach to human development has been achieved. A significant number of individuals (42%), though, feel that designing and delivering services that complement each other is either impossible to achieve or that there is much work ahead to achieve this.

In looking at differences in responses across the Department, individuals working in NHQ feel more strongly that HRDC's programs and services complement each other (68%), whereas fewer employees in regional offices share this sentiment (57%). Employees in local offices expressed the most concern, with only 52% of individuals responding positively to this particular item.

2. We will enable Canadians to manage transitions in their lives...



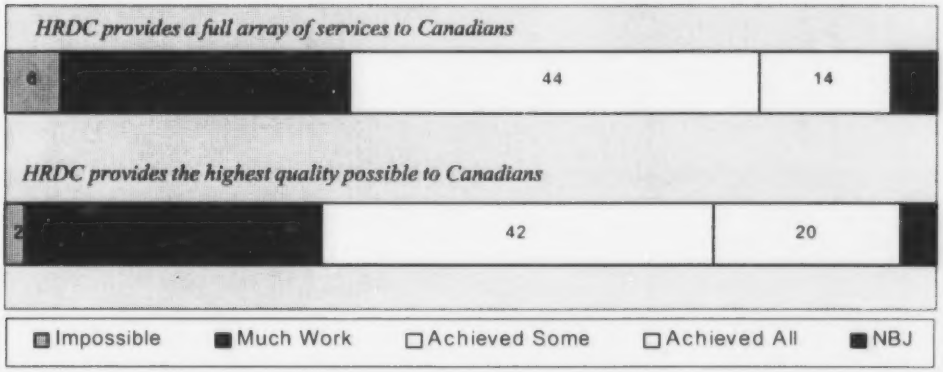
This section of the Vision focuses on the success of a number of HRDC's interventions. Although, during discussions, employees indicated that work is being achieved in these areas, a significant number of people felt that there are some areas where more work and effort is required.

With regard to differences across the Department, employees at NHQ and local offices responded similarly to the above items. When looking at the combined average for all seven items, 45% of employees from NHQ and local office groups indicated that some or all aspects of "*enabling Canadians to manage transitions in their lives*" has been achieved. Their colleagues in regional offices view HRDC's progress slightly more positively (with an average of 59% of participants indicating that HRDC has achieved some or all of the aspects of these seven interventions).

When asked whether HRDC enables Canadians to manage transitions in their lives and become more self-reliant, only 32% of employees at NHQ expressed that the Department has achieved some or all aspects of this goal, followed by employees in local offices (41%). Finally, RHQ employees feel that we are managing this intervention most effectively, with 59% of employees responding positively.

The use of the word "promotes" in these items provoked discussion in many groups. Employees indicated that the use of the word "promotes" is neither clear nor convincing. As was stated, "It's one thing to *promote* something and another to actually *do* something." Similarly, people did not feel comfortable with the phrase "reasonable income security for all Canadians." First, it was noted that, "what is *reasonable* is very subjective." Second, many employees felt that, "we are not being true to our words of providing to *all* Canadians, since many people are falling through the cracks." Finally, many employees believe that there is a contradiction between new legislative changes that reduce EI benefits (despite the "swelling EI fund") and a Vision that promotes reasonable income security for all Canadians.

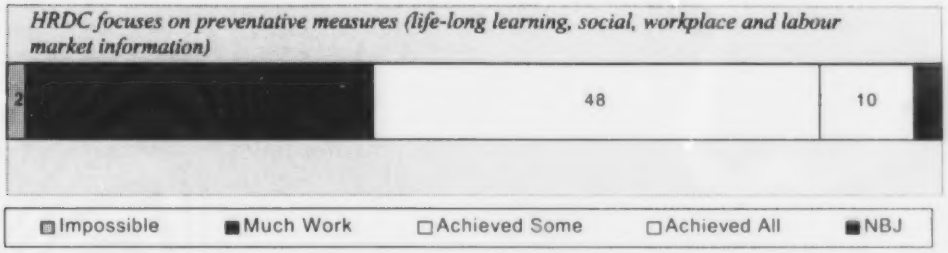
3. We provide the highest quality service to Canadians...



When asked about providing quality service to Canadians, most employees (over 60%) indicated that HRDC has achieved all or some aspects of this.

In considering the differences in responses across HRDC, little variance occurred (all favorable responses rested in the 56% to 63% range for all three levels of the Department).

4. We will emphasize preventative measures...



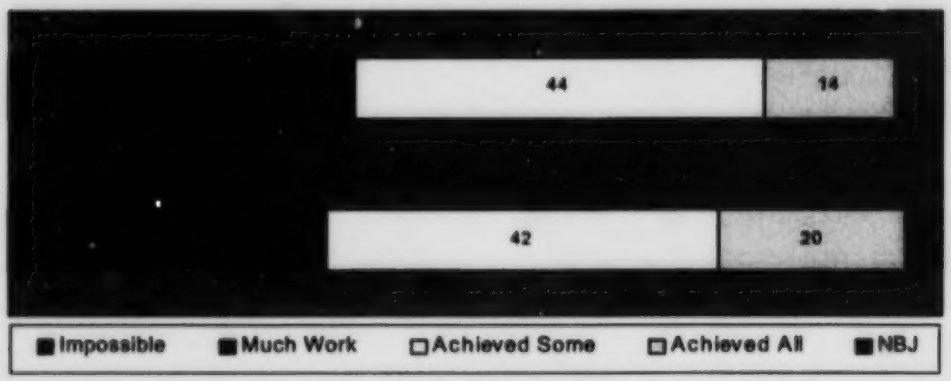
For the section dealing with preventative measures, over half of employees felt that HRDC has achieved some or all aspects of this goal. This may be viewed as a positive reflection of our attempts to encourage and actively engage in the development of partnerships.

Employees at the regional offices indicated that HRDC is accomplishing more in the area of prevention with 65% of respondents indicating that we have achieved some or all aspects of this goal. Responses were slightly less favorable with local (58%) and NHQ (50%) employees.

When asked whether HRDC enables Canadians to manage transitions in their lives and become more self-reliant, only 32% of employees at NHQ expressed that the Department has achieved some or all aspects of this goal, followed by employees in local offices (41%). Finally, RHQ employees feel that we are managing this intervention most effectively, with 59% of employees responding positively.

The use of the word "promotes" in these items provoked discussion in many groups. Employees indicated that the use of the word "promotes" is neither clear nor convincing. As was stated, "It's one thing to *promote* something and another to actually *do* something." Similarly, people did not feel comfortable with the phrase "reasonable income security for all Canadians." First, it was noted that, "what is *reasonable* is very subjective." Second, many employees felt that, "we are not being true to our words of providing to *all* Canadians, since many people are falling through the cracks." Finally, many employees believe that there is a contradiction between new legislative changes that reduce EI benefits (despite the "swelling EI fund") and a Vision that promotes reasonable income security for all Canadians.

3. We provide the highest quality service to Canadians...



When asked about providing quality service to Canadians, most employees (over 60%) indicated that HRDC has achieved all or some aspects of this.

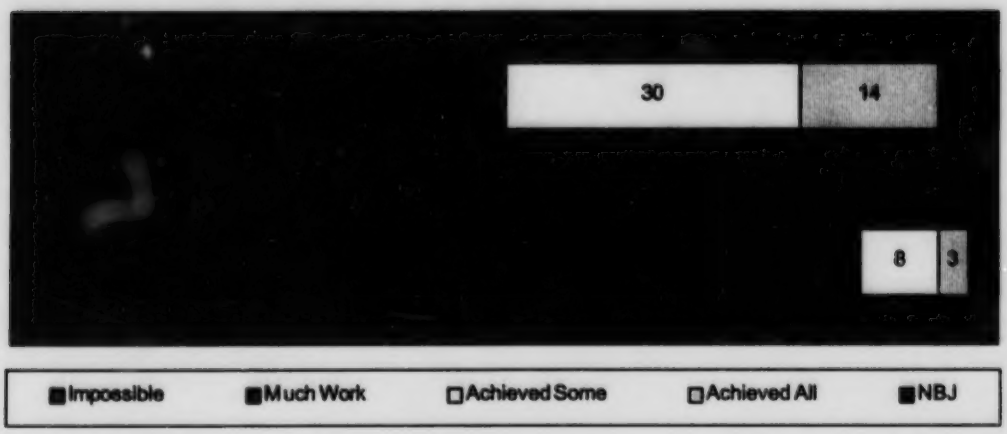
In considering the differences in responses across HRDC, little variance occurred (all favorable responses rested in the 56% to 63% range for all three levels of the Department).

4. We will emphasize preventative measures...

For the section dealing with preventative measures, over half of employees felt that HRDC has achieved some or all aspects of this goal. This may be viewed as a positive reflection of our attempts to encourage and actively engage in the development of partnerships.

Employees at the regional offices indicated that HRDC is accomplishing more in the area of prevention with 65% of respondents indicating that we have achieved some or all aspects of this goal. Responses were slightly less favorable with local (58%) and NHQ (50%) employees.

5. We will act as a leader in policies and programs...

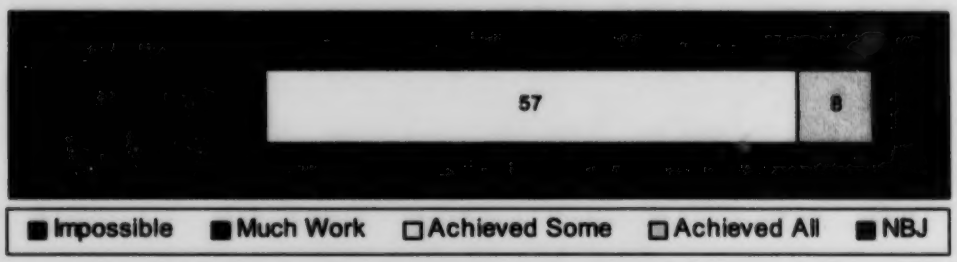


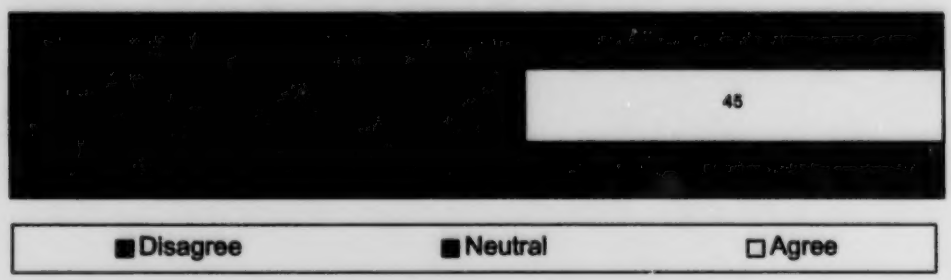
Participants viewed the issue of policy development, of all issues, most critically. Fifty (50) percent of employees felt that there is much work to be done in the area of explaining policies to clients. Employees explained that, presently, less opportunity exists for face-to-face interaction with clients due to increased use of technology and demanding workloads. Further, many employees are unable to provide services because of limited knowledge of departmental programs and services.

When asked whether a strong link exists between those who develop policy and those who provide service to Canadians, 86% of participants indicated that this was either impossible to achieve or that there was considerably more work to do in this area. Although responses to these items were low across HRDC, employees in regional and local offices provided very strong messages on this issue. Although only twenty-six (26) percent of employees from NHQ suggested that we are achieving some or all aspects of this work, their colleagues in local and regional offices responded even less favorably (8% and 4% respectively).

During discussions, many employees recognized that policies are often affected by political agendas. It is imperative, however, to understand what impacts new policies have on clients. Many participants wanted senior management to provide a commitment that policy developers be required to consult with (not inform) front-line employees before new policies are introduced.

6. We will forge partnerships...

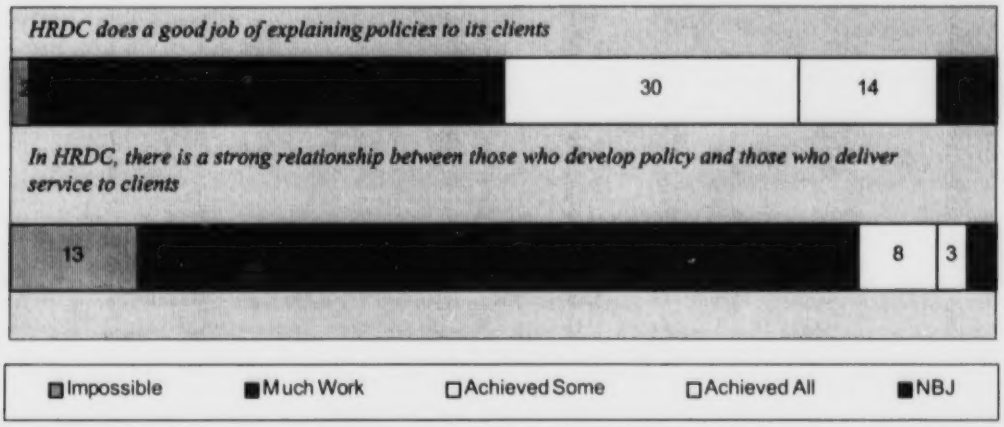




In considering partnership development within HRDC, many participants expressed that we have been and continue to do a good job in this area. Over 60% of employees suggested that we have achieved some or all aspects of this goal. Further, there were no employees who felt that this goal was impossible to achieve.

A majority of employees (45%) agreed that HRDC treats partners openly, fairly and in a transparent manner. A third of employees responded neutrally and 22% disagreed with this statement. There was a disparity of responses across the Department for this particular item. Fifty-five (55) percent of employees in regional offices agreed with this statement, compared to 46% of their colleagues in local offices and 32% of their colleagues in NHQ.

5. We will act as a leader in policies and programs...

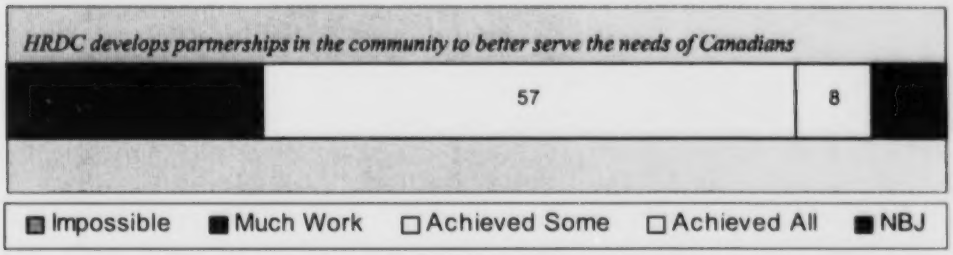


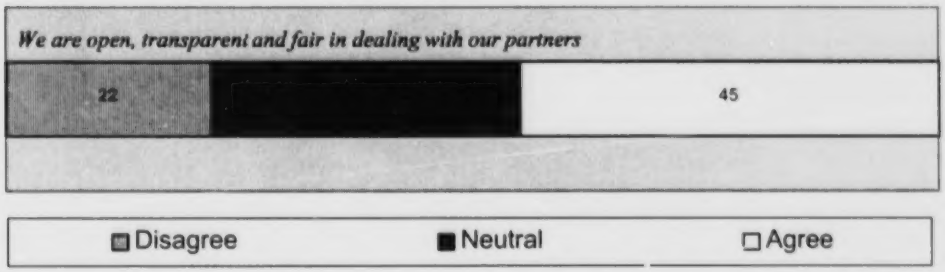
Participants viewed the issue of policy development, of all issues, most critically. Fifty (50) percent of employees felt that there is much work to be done in the area of explaining policies to clients. Employees explained that, presently, less opportunity exists for face-to-face interaction with clients due to increased use of technology and demanding workloads. Further, many employees are unable to provide services because of limited knowledge of departmental programs and services.

When asked whether a strong link exists between those who develop policy and those who provide service to Canadians, 86% of participants indicated that this was either impossible to achieve or that there was considerably more work to do in this area. Although responses to these items were low across HRDC, employees in regional and local offices provided very strong messages on this issue. Although only twenty-six (26) percent of employees from NHQ suggested that we are achieving some or all aspects of this work, their colleagues in local and regional offices responded even less favorably (8% and 4% respectively).

During discussions, many employees recognized that policies are often affected by political agendas. It is imperative, however, to understand what impacts new policies have on clients. Many participants wanted senior management to provide a commitment that policy developers be required to consult with (not inform) front-line employees before new policies are introduced.

6. We will forge partnerships...

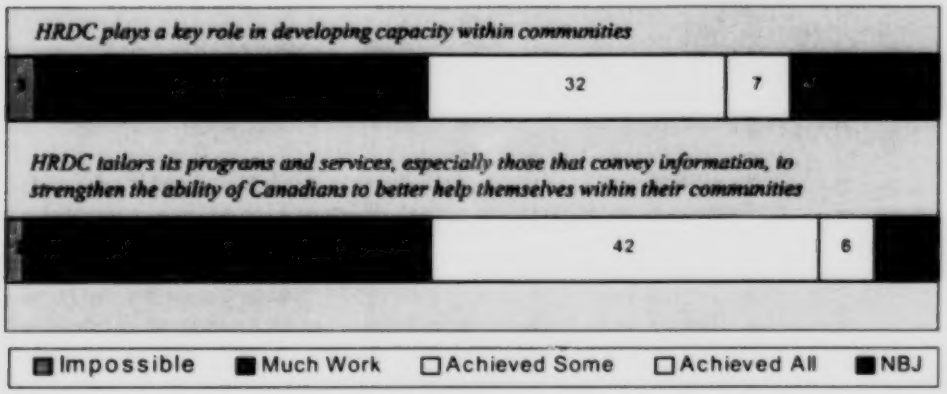




In considering partnership development within HRDC, many participants expressed that we have been and continue to do a good job in this area. Over 60% of employees suggested that we have achieved some or all aspects of this goal. Further, there were no employees who felt that this goal was impossible to achieve.

A majority of employees (45%) agreed that HRDC treats partners openly, fairly and in a transparent manner. A third of employees responded neutrally and 22% disagreed with this statement. There was a disparity of responses across the Department for this particular item. Fifty-five (55) percent of employees in regional offices agreed with this statement, compared to 46% of their colleagues in local offices and 32% of their colleagues in NHQ.

7. We will build the capacity of communities...

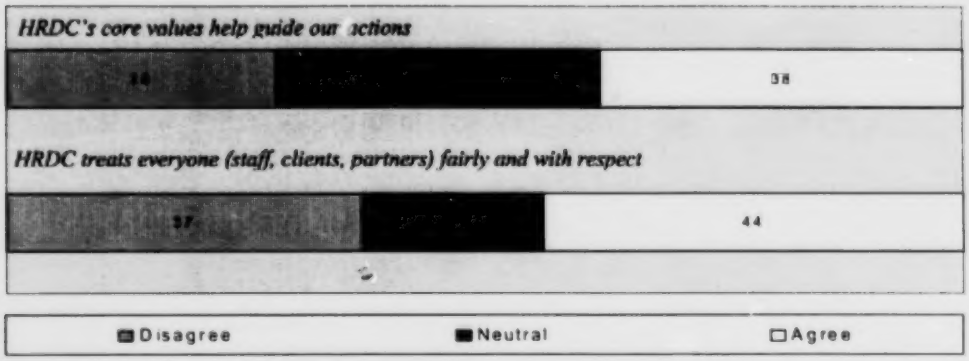


In looking at HRDC's role of building capacity within communities, participants' responses were varied. A large number of people (over 40%) indicated that there is considerable work left to do in this area. About the same amount of people indicated that HRDC had achieved some or all aspects of this goal.

With regard to differences of responses across the Department, about 54% of employees in Regional offices indicated that we have achieved some or all aspects of community capacity building. Their colleagues in NHQ and local offices viewed the status of community capacity building somewhat less favorably with only 40% of local participants and 39% of NHQ participants indicating that HRDC has achieved some or all aspects of this goal.

It should be noted that a relatively high percentage of participants in all offices stated that they had "No Basis Upon Which to Judge" this issue (an average of 16%). This occurred, perhaps, because many participants work in regions that have devolved services to provincial governments through Labour Market Development Agreements. When asked to comment on community capacity building, individuals stated, "we are no longer in the business of doing community capacity building!"

8. We will respect our core values...

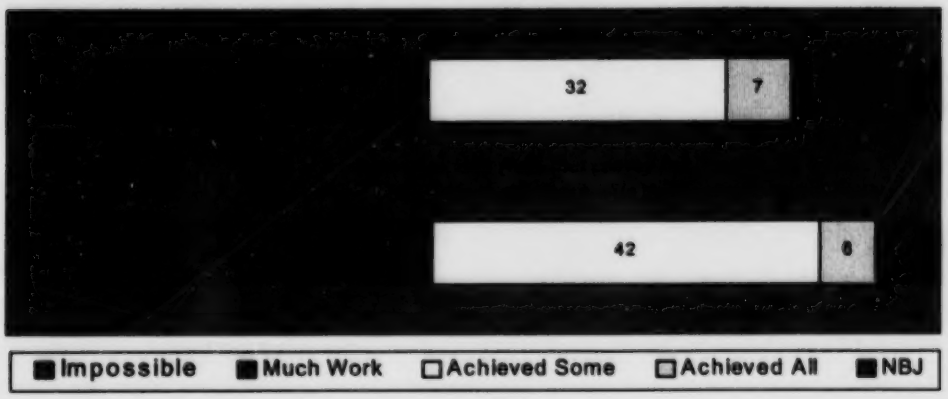


Core values are an integral part of HRDC's Vision. When asked to express opinions on this section of the Vision, it became evident that little agreement existed on whether core values guide our actions. As can be seen in the graph, a little under one third (28%) of participants disagreed with the statement, approximately one third (34%) responded neutrally and a little over one third (38%) agreed. When asked about this disparity of views, participants often cited a lack of knowledge or understanding about HRDC's core values.

With regard to the issue of fair treatment, 44% of participants agreed that fair treatment exists in the Department, 37% of participants disagreed, and 19% of individuals responded neutrally. Through discussions, it was determined that employees feel that there are individual differences in how employees are treated depending where one works and whom one has as a manager. A majority of participants suggested that our partners are likely treated most favorably, followed by clients, then staff. One predominant example of fairness related to workplace productivity. Participants suggested that those employees working in production-oriented positions are not provided the same opportunities (i.e., training or development) as others.

In looking at differences across the Department, over half of participants (52%) at the regional offices agreed with these two statements compared to 39% of their colleagues in local offices. Employees in NHQ viewed this issue least favorably with only 34% of participants agreeing with these two statements.

7. We will build the capacity of communities...

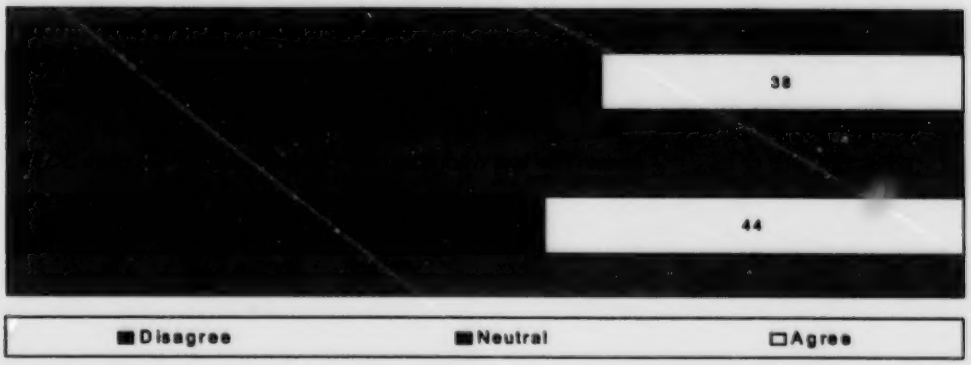


In looking at HRDC's role of building capacity within communities, participants' responses were varied. A large number of people (over 40%) indicated that there is considerable work left to do in this area. About the same amount of people indicated that HRDC had achieved some or all aspects of this goal.

With regard to differences of responses across the Department, about 54% of employees in Regional offices indicated that we have achieved some or all aspects of community capacity building. Their colleagues in NHQ and local offices viewed the status of community capacity building somewhat less favorably with only 40% of local participants and 39% of NHQ participants indicating that HRDC has achieved some or all aspects of this goal.

It should be noted that a relatively high percentage of participants in all offices stated that they had "No Basis Upon Which to Judge" this issue (an average of 16%). This occurred, perhaps, because many participants work in regions that have devolved services to provincial governments through Labour Market Development Agreements. When asked to comment on community capacity building, individuals stated, "we are no longer in the business of doing community capacity building!"

8. We will respect our core values...

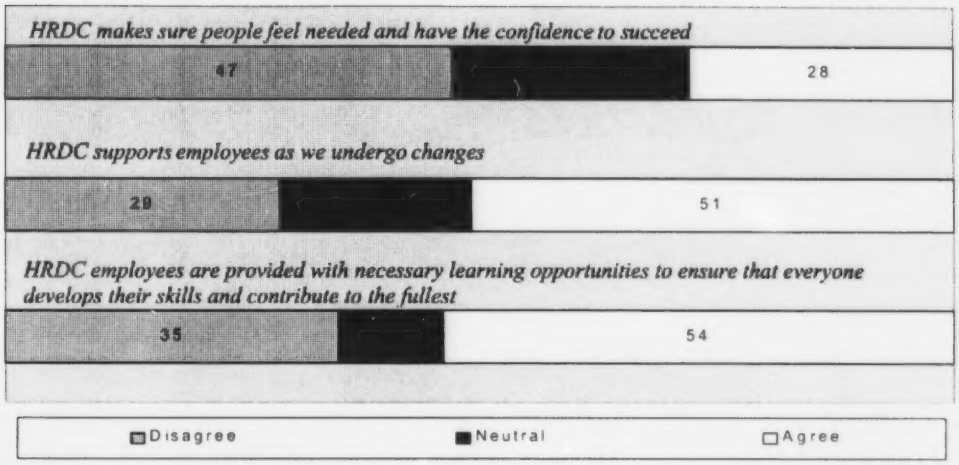


Core values are an integral part of HRDC's Vision. When asked to express opinions on this section of the Vision, it became evident that little agreement existed on whether core values guide our actions. As can be seen in the graph, a little under one third (28%) of participants disagreed with the statement, approximately one third (34%) responded neutrally and a little over one third (38%) agreed. When asked about this disparity of views, participants often cited a lack of knowledge or understanding about HRDC's core values.

With regard to the issue of fair treatment, 44% of participants agreed that fair treatment exists in the Department, 37% of participants disagreed, and 19% of individuals responded neutrally. Through discussions, it was determined that employees feel that there are individual differences in how employees are treated depending where one works and whom one has as a manager. A majority of participants suggested that our partners are likely treated most favorably, followed by clients, then staff. One predominant example of fairness related to workplace productivity. Participants suggested that those employees working in production-oriented positions are not provided the same opportunities (i.e., training or development) as others.

In looking at differences across the Department, over half of participants (52%) at the regional offices agreed with these two statements compared to 39% of their colleagues in local offices. Employees in NHQ viewed this issue least favorably with only 34% of participants agreeing with these two statements.

9. We will continue to develop and build on the strengths of our people...

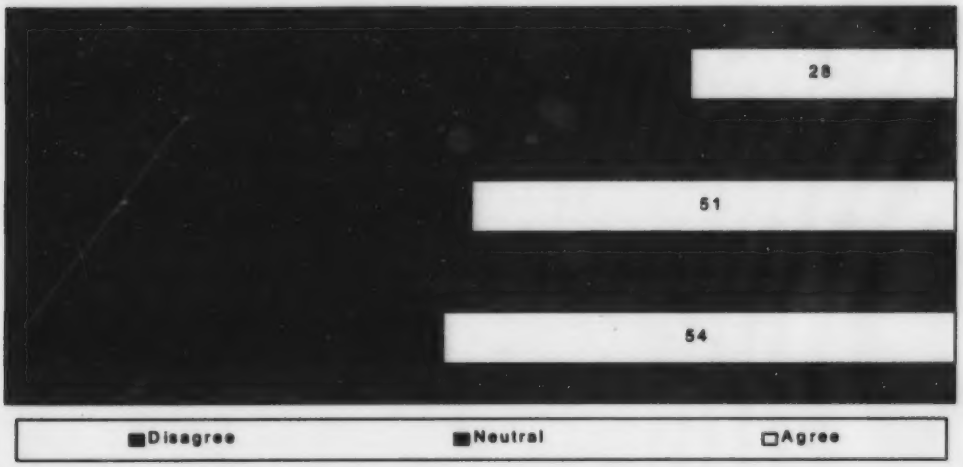


The final section of the Vision speaks specifically to the support that HRDC offers its employees. Over half of the participants expressed that the Department does a good job of supporting its people during changes and provides necessary learning opportunities. Approximately one third of all participants disagreed with these two statements.

Responses were considerably less favorable when asked whether HRDC makes sure that people feel needed and have the confidence to succeed. Almost half (47%) of all participants indicated that this was not the case. During discussions, employees indicated that their work was governed too rigidly by productivity and that there is little time for personal growth or advancement. Another issue that dominated many discussions was the frustration felt by those term employees who have worked for HRDC for years with no commitment from the organization in gaining indeterminate status.

In looking at differences across the Department, regional employees responded most favorably to these three items with approximately 52% of participants agreeing with all of the above statements, compared to 45% of their colleagues in local offices. Employees at NHQ responded most negatively, with only 33% of participants agreeing with the above statements.

9. We will continue to develop and build on the strengths of our people...



The final section of the Vision speaks specifically to the support that HRDC offers its employees. Over half of the participants expressed that the Department does a good job of supporting its people during changes and provides necessary learning opportunities. Approximately one third of all participants disagreed with these two statements.

Responses were considerably less favorable when asked whether HRDC makes sure that people feel needed and have the confidence to succeed. Almost half (47%) of all participants indicated that this was not the case. During discussions, employees indicated that their work was governed too rigidly by productivity and that there is little time for personal growth or advancement. Another issue that dominated many discussions was the frustration felt by those term employees who have worked for HRDC for years with no commitment from the organization in gaining indeterminate status.

In looking at differences across the Department, regional employees responded most favorably to these three items with approximately 52% of participants agreeing with all of the above statements, compared to 45% of their colleagues in local offices. Employees at NHQ responded most negatively, with only 33% of participants agreeing with the above statements.

5.0 CONCLUSION

Employees who possess a clear understanding of their organization's *raison d'être*, its Vision, can approach work with more certainty and a heightened sense of purpose. From the findings of this review, one can see that these goals are being achieved in HRDC. There are some areas, however, which require particular care and attention. Following are a few salient points presented for consideration.

Linking Policy Development and Service Delivery...

A significant finding of this review involved the frustration felt by employees over the lack of co-ordination between policy development and service delivery. A majority of employees feel that "policy makers" develop legislation in isolation of the realities that exist on the "front lines." One example of this, provided by many employees, was the new EI legislation (in particular, policies on undeclared earnings). They insisted that this policy was not well developed and has had negative implications for clients and those providing them service.

Most participants appreciate the political imperatives that often underlie policy development. Despite this, participants presented a strong message that HRDC could do more to inform politicians of the implications that policy changes have. Employees also expressed that policy development should be more collaborative in nature and that the views of individuals who deliver services to clients should not be dismissed.

Integrating the Vision across the Department...

For the most part, employees like the departmental Vision. For some time, they have asked for more clarity around the future direction of the Department and the Vision assists with this. Findings from another IAB review[3] also determined that employees have a better sense of goal clarity than in previous years.

Despite this, some employees question whether it is possible for a national Vision to represent all of the different realities that are encountered across the Department. For example, HRDC is seeing considerably more asymmetry in its roles within different regions and communities across the country. This is particularly evident as a result of the evolution of various Labour Market Development Agreements (LMDAs). Although the majority of employees expressed support for a national vision, some challenged its level of specificity. It was suggested that we find meaningful ways to integrate the Vision in our day-to-day work so that every individual working for the Department is able to see themselves and their work reflected in its messages.

[3] *Assessing the Environment of HRDC*, Final Report, Internal Audit Bureau, May, 1999

Supporting our People and Their Work...

A Vision should represent the collective values of the people who work for the organization. If a significant disparity exists between personal and organizational values, employees' level of commitment to the objectives of the Vision may be affected. During discussion groups, some employees questioned the direction the Department has taken on a number of issues. For this reason, HRDC needs to continue to validate its Vision with employees. If people do not see themselves represented by the Vision, we may need to adjust its messages.

In addition, findings of this review indicate that employees do not feel adequately supported by the organization in implementing the Vision. For example, only 28% of employees participating in this review agreed that HRDC "makes sure people feel needed and have the confidence to succeed." Similarly, only 28% of employees feel that HRDC "does a good job of aligning resources to support the Vision." Given this, the Vision should be considered within the context of "what is reasonable to expect of our people?" Few would argue that the concepts embedded in the Vision are commendable ones. Achieving these goals, however, comes at a price. How can we ensure that the expectations set out in the Vision are aligned with adequate resources? If appropriate resources do not exist, HRDC must work aggressively to identify the things we will stop doing in order to address the priorities.

Next Steps

Members of National Management Board should review the findings of this report and consider how we might begin to address the following questions:

- *How can we ensure that all employees have an opportunity to see how the national Vision pertains to them and how it can be integrated into their day-to-day work?*
- *How can we improve the linkages between policy development and service delivery?*
- *How can we create expectations that are reasonable for employees and align the necessary resources to ensure that all aspects of the Vision become reality?*

APPENDIX A

Our Mission...

To enable Canadians to participate fully in the workplace and the community

We will take an integrated approach to human development as we assist Canadians, often when they are at risk. This will involve designing and delivering programs and services, usually in partnership with others, that complement each other, are affordable and of the highest quality. We will pursue national goals and values while recognizing that each region has unique needs. By enabling Canadians to develop themselves, we will help to promote a stronger country and a better quality of life.

We will enable Canadians to manage transitions in their lives by encouraging them to become self-reliant, invest in themselves and become more adaptable. The programs we develop will be designed to reduce inequality and promote growth, and to support social and economic development in the workplace and the community. We will promote: lifelong learning; employment access and adjustment; safe, fair and productive workplaces; equitable participation; and reasonable income security. We want to create opportunities in the knowledge-based economy and society, and reduce barriers for those with special needs.

We will provide the highest quality services to Canadians Public pensions, Employment Insurance income benefits, federal labour legislation and the Canada Student Loans Program will be at the heart of our activities. We will build on them where this improves results and strengthens the country.

To find better ways to serve Canadians we will count on human ingenuity and innovative technology, improve efficiencies within the Department and increase collaboration with partners. We will provide Canadians with a full array of service choices and work to ensure that as many answers as possible are available at our Clients' first point of contact.

Our programs and services will fill a role not played by other governments or organizations, and be designed to deliver results.

We will emphasize preventative measures such as lifelong learning, social, workplace and labour market information and other preventative measures. This will enable Canadians to identify risks and opportunities earlier, make better choices, and contribute to economic growth and gain access to the right government and community resources.

We will act as a leader in policies and programs by taking advantage of the leading-edge policy capacity within our Department and our links to other partners. We will ensure a strong relationship between policy development and program delivery, and give special attention to identifying problems and opportunities on the horizon and to explaining them clearly to Canadians.

We will be innovative and relevant by building on our research and evaluation capabilities, our practical experience, our commitment to partnership, and our presence throughout Canada to make sure the views of Canadians are heard.

We will forge partnerships with the provinces and territories, businesses, labour organizations, voluntary organizations and community groups to ensure that Canadians are well served and their local, national and international needs are met. We will continue to remain significant as a national presence and yet relevant to citizens in their communities.

We will respect and recognize the need for flexible arrangements. We will be open and transparent, dealing fairly with our partners. In delivering results, we will remain accountable and faithful to shared national objectives within the social and economic union.

We will build the capacity of communities by transforming our service sites into resource centres that support the full range of our programs and services, and the sharing and outreach needed to facilitate human development. We will tailor our programs and services, especially those that convey information, to strengthen the ability of Canadians to better help themselves within their communities.

We will support Canadians with special needs, such as seniors, Aboriginal peoples, persons with disabilities, children and youth at risk by strengthening the capacity of groups that represent their interests to bring down barriers to more equitable participation.

We will strengthen the capacity of our local offices to support the full range of our programs and services.

We will respect our core values as the Department and public service evolve. These values will guide us in our actions. We are accountable for our actions and will continue to serve our Ministers and the public loyally and impartially, treat everyone fairly and with respect, and strive to make a difference in the lives of Canadians.

Toward each other, we will continue to act with integrity and professionalism. We will take risks, build teams and share information and best practices. We will pull together to overcome challenges and celebrate our successes.

And, we will continue to develop and build on the strengths of our people who are creative and committed to what we are trying to achieve. Our success depends on them. We will provide learning opportunities to ensure that everyone who works here is able to develop their skills and contribute to the fullest. Support will be given to those within the Department who need it as we undergo the changes before us.

We will make sure people feel they are needed and have the confidence to succeed. We will nurture the energy and pride of the Department. We will build a sense of community among ourselves.

APPENDIX B

FOCUS GROUP QUESTIONNAIRE

Scale 1	Scale 2
1 = Strongly Disagree	1 = Impossible to achieve this
2 = Disagree	2 = A lot of work ahead to achieve this
3 = Neutral	3 = Already achieved aspects of this
4 = Agree	4 = Achieved as much as possible
5 = Strongly Agree	5 = No basis on which to judge

ARE EMPLOYEES AWARE OF HRDC'S VISION?

Use Scale #1

A. I have participated in an organized session during which the Vision was discussed.

B. *I am aware of the existence of the Regional Vision, Mission and Strategic Directions (for NB only).*

C. I have a clear understanding of the contents of the HRDC's Vision.

D. My Director/Local management has provided opportunities for employees to familiarize themselves with HRDC's Vision.

E. Over the past 6 months, my understanding of HRDC's Vision has increased.

F. I understand how my work activity is linked to the Vision.

G. I believe our clients and partners have a clear understanding of HRDC's Vision.

(add "Mission and Strategic Directions" for New Brunswick)

H. I believe that HRDC does a good job of aligning resources to support the Vision.

DOES HRDC PUT ITS VISION INTO PRACTICE?

Use Scale #2

A. HRDC designs and delivers services that complement each other.

B. HRDC tailors its program and services, especially those that convey information to strengthen the ability of Canadians, to better help themselves within their communities.

C. HRDC pursues national goals and values while recognizing unique regional needs.

D. HRDC enables Canadians to manage transitions in their lives and to become more self-reliant.

E. HRDC's services are designed to reduce inequality and promote growth in Canadian workplaces and the community.

F. HRDC promotes life-long learning among Canadians.

G. HRDC promotes employment access and adjustment.

H. HRDC promotes fair and productive workplaces.

I. HRDC promotes equitable participation of all Canadians in the workplace.

J. HRDC promotes reasonable income security for all Canadians.

K. HRDC provides are of the highest quality service possible to Canadians.

L. HRDC provides a full array of service choices to Canadians.

M. HRDC focuses on preventative measures (life-long learning, social, workplace and labour market information).

N. In HRDC, there is a strong relationship between those who develop policy and those who deliver service to clients.

O. HRDC does a good job of explaining policies to its clients.

P. HRDC develops partnerships in the community to better serve the needs of Canadians.

Q. HRDC plays a key role in developing capacity within communities.

HRDC VALUES?

Use Scale #1

A. HRDC employees are provided with necessary learning opportunities to ensure that everyone develops their skills and contribute to the fullest.

B. HRDC supports employees as we undergo the changes.

C. HRDC makes sure people feel needed and have the confidence to succeed.

D. HRDC's core values help guide our actions.

E. We are open, transparent and fair in dealing with our partners.

F. HRDC treats everyone (staff, clients, and partners) fairly and with respect.

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

RAPPORT FINAL

L'incidence de la vision de DRHC sur les employés

N° de projet : 401/98

Équipe de projet

Directeur général :	*J.K. Martin*
Directrice de la vérification :	*G. Tanguay*
Vérificateurs :	*M.-J. Bigras*
	B. Cyr
	T. Matheson
	C. Waugh

AUTORISATION : **Copie originale signée par :**

DIRECTRICE : *Ginette Tanguay* — *Le 7 juillet 1999* — **Date**

DIRECTEUR GÉNÉRAL : *Basil Orsini pour James K. Martin* — *Le 8 juillet 1999* — **Date**

Juillet 1999

TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ 1

2.0 INTRODUCTION 4

3.0 MÉTHODOLOGIE 5

4.0 CONSTATATIONS 6

5.0 CONCLUSION 18

ANNEXES :

ANNEXE A – LA VISION DU MINISTÈRE

ANNEXE B – QUESTIONNAIRE

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

1.0 RÉSUMÉ

Le Bureau de vérification interne (BVI) a procédé à l'examen visant à évaluer l'impact que l'énoncé de la vision de DRHC a eu sur les employés. On a constitué des groupes de discussion formés d'environ 200 employés et gestionnaires des bureaux locaux et régionaux ainsi que de l'administration centrale. On a recueilli des données qualitatives et quantitatives afin d'évaluer la sensibilisation des employés à la vision, la mesure dans laquelle celle-ci a été intégrée au milieu de travail et les obstacles qui freinent encore sa mise en oeuvre complète à l'échelle du Ministère.

La plupart des participants ont indiqué avoir entendu parler de la vision du Ministère et, qu'en général, ils aimaient son contenu. DRHC peut se féliciter du fait qu'on remarque les répercussions positives de la vision. Toutefois, trois aspects demandent particulièrement une attention plus soutenue :

1. *Dans le cadre des réunions de groupes de discussion, la plupart des employés ont fait remarquer que DRHC pouvait faire mieux quant à l'harmonisation de ses politiques et des besoins de sa clientèle. À tous les échelons de l'organisation, on estime surtout que nous devons miser de façon plus active sur les connaissances des employés qui font affaire directement avec les clients avant de mettre en oeuvre de nouvelles politiques.*

2. *L'intégration a été un thème majeur dans les discussions avec les employés. Comme DRHC continue de modifier son rôle dans les collectivités canadiennes, les employés doivent en subir les répercussions. Dans les régions où l'on a transféré les programmes et les services à leurs homologues provinciaux, les employés remettent en question certains éléments de la vision. Chacun doit s'identifier à la vision et voir son travail reflété dans les messages véhiculés par cette dernière.*

3. *En ce qui a trait à la mise à profit des points forts de nos gens, seulement 28 p. 100 de ces derniers conviennent que « DRHC convainc les gens de leur valeur et leur donne confiance en leur réussite ». Cette remarque, conjuguée avec les constatations faites à l'occasion d'autres examens, fait ressortir l'importance de se concentrer sur des initiatives qui appuient nos employés dans leur activité quotidienne. En outre, nous devons veiller à ce que les ressources appropriées soient déployées pour que l'on puisse respecter les priorités de travail assignées.*

Heureusement, on fait des progrès dans de nombreux secteurs. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. Nous devons examiner le côté pratique de certains éléments de la vision, si celle-ci doit contribuer aux progrès de DRHC à l'avenir. L'organisation doit déterminer si ses employés disposent des ressources nécessaires pour faire ce qui leur est demandé, notamment en ce qui a trait aux partenariats et la mise en valeur du potentiel de la collectivité. Sinon, nous devons définir les aspects de notre travail qu'il faudra mettre de côté afin d'accomplir ces nouvelles activités.

1.0 RÉSUMÉ

Le Bureau de vérification interne (BVI) a procédé à l'examen visant à évaluer l'impact que l'énoncé de la vision de DRHC a eu sur les employés. On a constitué des groupes de discussion formés d'environ 200 employés et gestionnaires des bureaux locaux et régionaux ainsi que de l'administration centrale. On a recueilli des données qualitatives et quantitatives afin d'évaluer la sensibilisation des employés à la vision, la mesure dans laquelle celle-ci a été intégrée au milieu de travail et les obstacles qui freinent encore sa mise en oeuvre complète à l'échelle du Ministère.

La plupart des participants ont indiqué avoir entendu parler de la vision du Ministère et, qu'en général, ils aimaient son contenu. DRHC peut se féliciter du fait qu'on remarque les répercussions positives de la vision. Toutefois, trois aspects demandent particulièrement une attention plus soutenue :

1. *Dans le cadre des réunions de groupes de discussion, la plupart des employés ont fait remarquer que DRHC pouvait faire mieux quant à l'harmonisation de ses politiques et des besoins de sa clientèle. À tous les échelons de l'organisation, on estime surtout que nous devons miser de façon plus active sur les connaissances des employés qui font affaire directement avec les clients avant de mettre en oeuvre de nouvelles politiques.*

2. *L'intégration a été un thème majeur dans les discussions avec les employés. Comme DRHC continue de modifier son rôle dans les collectivités canadiennes, les employés doivent en subir les répercussions. Dans les régions où l'on a transféré les programmes et les services à leurs homologues provinciaux, les employés remettent en question certains éléments de la vision. Chacun doit s'identifier à la vision et voir son travail reflété dans les messages véhiculés par cette dernière.*

3. *En ce qui a trait à la mise à profit des points forts de nos gens, seulement 28 p. 100 de ces derniers conviennent que « DRHC convainc les gens de leur valeur et leur donne confiance en leur réussite ». Cette remarque, conjuguée avec les constatations faites à l'occasion d'autres examens, fait ressortir l'importance de se concentrer sur des initiatives qui appuient nos employés dans leur activité quotidienne. En outre, nous devons veiller à ce que les ressources appropriées soient déployées pour que l'on puisse respecter les priorités de travail assignées.*

Heureusement, on fait des progrès dans de nombreux secteurs. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. Nous devons examiner le côté pratique de certains éléments de la vision, si celle-ci doit contribuer aux progrès de DRHC à l'avenir. L'organisation doit déterminer si ses employés disposent des ressources nécessaires pour faire ce qui leur est demandé, notamment en ce qui a trait aux partenariats et la mise en valeur du potentiel de la collectivité. Sinon, nous devons définir les aspects de notre travail qu'il faudra mettre de côté afin d'accomplir ces nouvelles activités.

Principales constatations

Voici les points saillants des constatations faites dans le cadre du présent examen.

- Environ deux tiers des employés ont entendu parler de la vision dans leur milieu de travail. Malgré tout, nombre d'entre eux ont fait savoir, notamment dans le cadre des réunions de groupes de discussion, qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de débattre ouvertement de son contenu. De même, seulement 28 p. 100 des employés conviennent que DRHC fournit les ressources qu'il faut pour appuyer la vision. Voilà qui équivaut aux constatations faites au cours de l'examen précédent du BVI (*Examen de la capacité de DRHC d'exécuter les programmes et d'assurer la prestation des services*[1]).

- Plus de la moitié des participants ont indiqué qu'on avait réussi à concrétiser une partie des aspects liés à « l'adoption d'une approche intégrée du développement de la personne », mais qu'il fallait cependant travailler davantage à s'assurer que les services de DRHC se complètent mutuellement.

- Au cours des discussions, une majorité d'employés s'est dite mal à l'aise quant à la façon dont la vision a été formulée. Bon nombre d'entre eux ont contesté notre capacité d'offrir « une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens ». Comme on l'a indiqué, nous « ne tenons pas parole en ce qui a trait au fait de subvenir aux besoins de *tous* les Canadiens, car de nombreuses personnes sont oubliées ». En outre, l'utilisation du mot « favorise » dans cet élément de la vision ne semble ni clair ni convaincant.

- La majorité des participants a indiqué que DRHC parvenait à offrir un service de qualité aux clients; près de 60 p. 100 des participants ont dit que nous avions réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects dans ce domaine.

- Plus de la moitié des participants ont estimé que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects liés aux mesures préventives. Voilà qui peut être considéré comme un reflet positif de nos tentatives de créer des partenariats et d'y participer activement.

- Selon la moitié des employés, il reste encore beaucoup à faire concernant l'explication des politiques aux clients. La plupart (86 p. 100) croient qu'il existe une désunion entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui fournissent des services aux clients. Lorsque les groupes de discussion en ont débattu, les employés ont exprimé une frustration concernant l'approche actuelle en matière d'élaboration des politiques.

---

[1] *Examen de la capacité de DRHC à exécuter les programmes et à assurer la prestation des services*, Rapport final, Bureau de vérification interne, avril 1999.

- Plus de 60 p. 100 des employés ont laissé entendre que nous avions fait du bon travail et que nous continuons en ce sens en ce qui a trait à la création de partenariats. On estime que DRHC traite les partenaires avec franchise, équité et transparence.

- Près de la moitié des employés ont indiqué qu'il y avait beaucoup de travail à faire dans le secteur de la mise en valeur du potentiel de la collectivité; autant de répondants ont indiqué que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de ce travail. Certains employés, en poste dans les régions où l'on a transféré des services dans le cadre des Ententes relatives au développement du marché du travail (EDMT), ont mentionné que « nous ne nous occupons plus de la mise en valeur du potentiel des collectivités! »

- Les valeurs fondamentales font partie intégrante de la vision de DRHC. On ne s'entend pas vraiment sur le fait que les valeurs fondamentales orientent les interventions des employés. Les participants ont souligné qu'ils n'étaient pas très au courant ou ne comprenaient pas bien les valeurs fondamentales de DRHC. Malgré tout, plus de la moitié d'entre eux estiment que le Ministère réussit bien à appuyer ses employés dans le contexte du changement et offre des occasions d'apprentissage comme il est censé le faire.

- Au cours des discussions, bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée se sont dits frustrés du manque d'engagement de DRHC. Nombre d'entre eux ont laissé entendre qu'ils ont travaillé à DRHC pendant des années sans qu'on leur offre un poste de durée indéterminée.

Prochaines étapes

Les membres du Conseil national de direction devraient passer en revue les constatations exposées dans le présent rapport et envisager comment nous pourrions commencer à agir sur les questions suivantes :

- *Comment nous assurer que tous les employés ont l'occasion de voir à quel point la vision nationale est pertinente pour eux et comment ils peuvent l'intégrer à leur travail quotidien?*

- *Comment pouvons-nous améliorer les liens entre l'élaboration des politiques et la prestation des services?*

- *Comment pouvons-nous créer des attentes qui soient raisonnables pour les employés et mettre en place les ressources voulues pour concrétiser la vision dans tous ses aspects?*

2.0 INTRODUCTION

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a connu des changements considérables au cours des dernières années, notamment la fermeture de bureaux, le départ d'employés et des changements concernant les relations de travail avec les partenaires et les rôles liés au travail au sein du Ministère. Plus récemment, on s'est penché sur les répercussions que les EDMT auront sur les programmes et les services offerts maintenant et à l'avenir.

Afin d'apporter certaines précisions durant cette période d'importants changements organisationnels, le Conseil national de direction de DRHC a organisé des discussions et des ateliers avec les gestionnaires et les employés concernant l'avenir du Ministère. À la suite de ces discussions, on a rédigé un énoncé de vision : *Le développement humain : un engagement — l'orientation de DRHC* (voir annexe A). L'énoncé a été communiqué aux employés grâce aux moyens suivants : distribution de dépliants, visionnement du vidéo de la Vision, réunions du personnel (local, régional et national), constitution de groupes de discussion et activités relatives à la vision.

Le Plan annuel de vérification et d'évaluation 1998-1999 de DRHC prévoyait un examen qui « permettrait d'évaluer la façon dont la vision à long terme a filtré aux différents niveaux de l'organisation ». L'approche choisie dans le cadre de l'examen consistait à déterminer :

1. Si les employés de DRHC comprenaient clairement le contenu de la vision ministérielle (sont-ils au courant des éléments de la vision de DRHC?);

2. Si la vision reflète et présente des attentes réalistes pour les employés du Ministère (est-ce réalisable?); et

3. Les obstacles ou les lacunes qui sont susceptibles d'exister dans la mise en œuvre continue de la vision ministérielle.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

3.0 MÉTHODOLOGIE

On a créé des groupes de discussion formés d'employés et de gestionnaires des bureaux participants au sein du Ministère. Environ 200 employés provenant de huit (8) CRHC, quatre (4) BR et trois (3) unités de l'AC ont participé à l'examen, dont l'un des objectifs consistait à obtenir une représentation des divers groupes fonctionnels du Ministère. Le tableau 1 présente la liste des groupes participants.

Tableau 1 — Groupes de réflexion sur la vision

ENDROIT	GROUPE	PARTICIPANTS
Manitoba	CRHC de Brandon	15
	CRHC de Winnipeg	17
	BR du Manitoba	11
Nouveau-Brunswick	CRHC de Saint John	6
	CRHC de Bathurst	16
	BR du Nouveau-Brunswick	16
Québec	CRHC de Sainte-Foy	19
	CRHC de Montréal	16
	BR de Québec	6
Ontario	CRHC de Toronto (2 groupes)	11,15
	BR de l'Ontario	17
Administration centrale (AC)	Assurance-emploi (a.-e.)	10
	Programmes de la sécurité du revenu (PSR)	14
	Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines (DGIRH)	10
	TOTAL	**199**

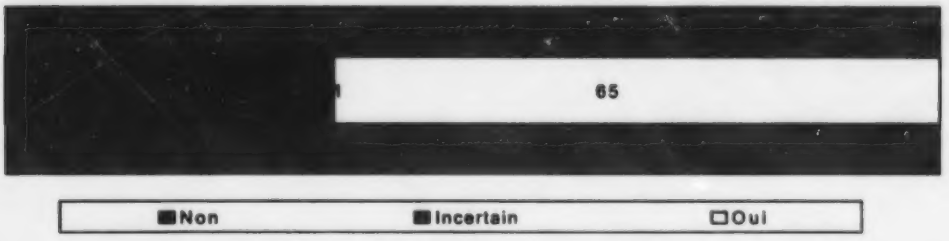
Dans le cadre des réunions des groupes de discussion, les employés ont fait part de leur opinion concernant 30 énoncés (voir annexe B) relatifs à la vision, à l'aide d'une technologie de sondage (*Option Finder*) qui permet de calculer immédiatement et confidentiellement les réponses individuelles. Les résultats de chaque groupe ont été intégrés à une base de données quantitative globale dont on s'est servi pendant la phase d'analyse.

En plus des données quantitatives, on a compilé de l'information qualitative au cours de discussions avec les employés. Le principal apport recherché avait trait aux limites perçues de la vision et aux étapes nécessaires à sa mise en œuvre.

4.0 CONSTATATIONS

Sensibilisation à la vision

Un des objectifs de l'examen consistait à déterminer la mesure dans laquelle les employés de DRHC étaient sensibilisés à la vision ministérielle. Environ deux tiers d'entre eux ont eu l'occasion d'entendre parler de la vision dans leur milieu de travail. Les employés des bureaux régionaux ont été les plus exposés à la vision : 80 p. 100 des participants ont indiqué qu'ils avaient participé à une séance concernant la vision. Les employés des bureaux locaux viennent au second rang, avec un taux de participation de 61 p. 100, tandis que les employés de l'AC ont été les moins exposés à la vision (seulement 56 p. 100 d'entre eux ont indiqué avoir participé à une séance sur la vision).



3.0 MÉTHODOLOGIE

On a créé des groupes de discussion formés d'employés et de gestionnaires des bureaux participants au sein du Ministère. Environ 200 employés provenant de huit (8) CRHC, quatre (4) BR et trois (3) unités de l'AC ont participé à l'examen, dont l'un des objectifs consistait à obtenir une représentation des divers groupes fonctionnels du Ministère. Le tableau 1 présente la liste des groupes participants.

Tableau 1 — Groupes de réflexion sur la vision

ENDROIT	GROUPE	PARTICIPANTS
Manitoba	CRHC de Brandon	15
	CRHC de Winnipeg	17
	BR du Manitoba	11
Nouveau-Brunswick	CRHC de Saint John	6
	CRHC de Bathurst	16
	BR du Nouveau-Brunswick	16
Québec	CRHC de Sainte-Foy	19
	CRHC de Montréal	16
	BR de Québec	6
Ontario	CRHC de Toronto (2 groupes)	11,15
	BR de l'Ontario	17
Administration centrale (AC)	Assurance-emploi (a.-e.)	10
	Programmes de la sécurité du revenu (PSR)	14
	Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines (DGIRH)	10
	TOTAL	**199**

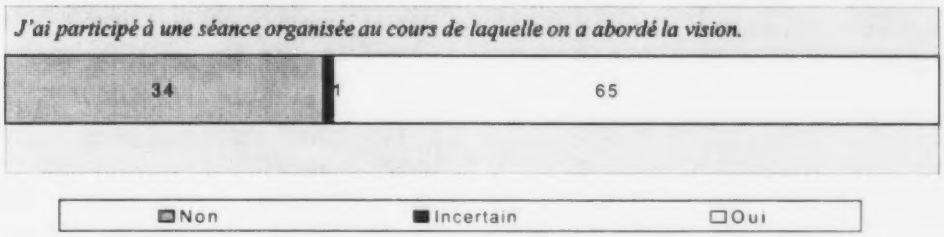
Dans le cadre des réunions des groupes de discussion, les employés ont fait part de leur opinion concernant 30 énoncés (voir annexe B) relatifs à la vision, à l'aide d'une technologie de sondage (*Option Finder*) qui permet de calculer immédiatement et confidentiellement les réponses individuelles. Les résultats de chaque groupe ont été intégrés à une base de données quantitative globale dont on s'est servi pendant la phase d'analyse.

En plus des données quantitatives, on a compilé de l'information qualitative au cours de discussions avec les employés. Le principal apport recherché avait trait aux limites perçues de la vision et aux étapes nécessaires à sa mise en œuvre.

4.0 CONSTATATIONS

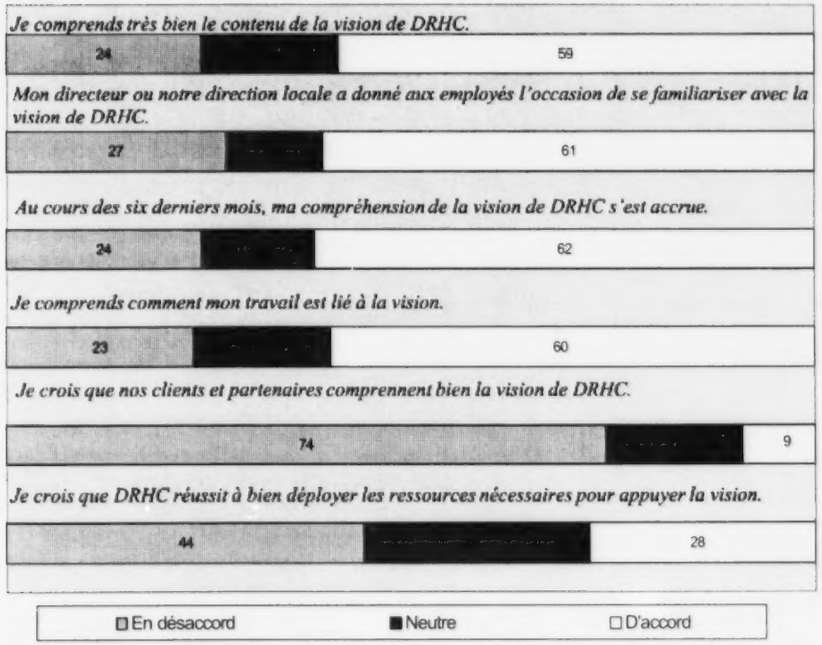
Sensibilisation à la vision

Un des objectifs de l'examen consistait à déterminer la mesure dans laquelle les employés de DRHC étaient sensibilisés à la vision ministérielle. Environ deux tiers d'entre eux ont eu l'occasion d'entendre parler de la vision dans leur milieu de travail. Les employés des bureaux régionaux ont été les plus exposés à la vision : 80 p. 100 des participants ont indiqué qu'ils avaient participé à une séance concernant la vision. Les employés des bureaux locaux viennent au second rang, avec un taux de participation de 61 p. 100, tandis que les employés de l'AC ont été les moins exposés à la vision (seulement 56 p. 100 d'entre eux ont indiqué avoir participé à une séance sur la vision).



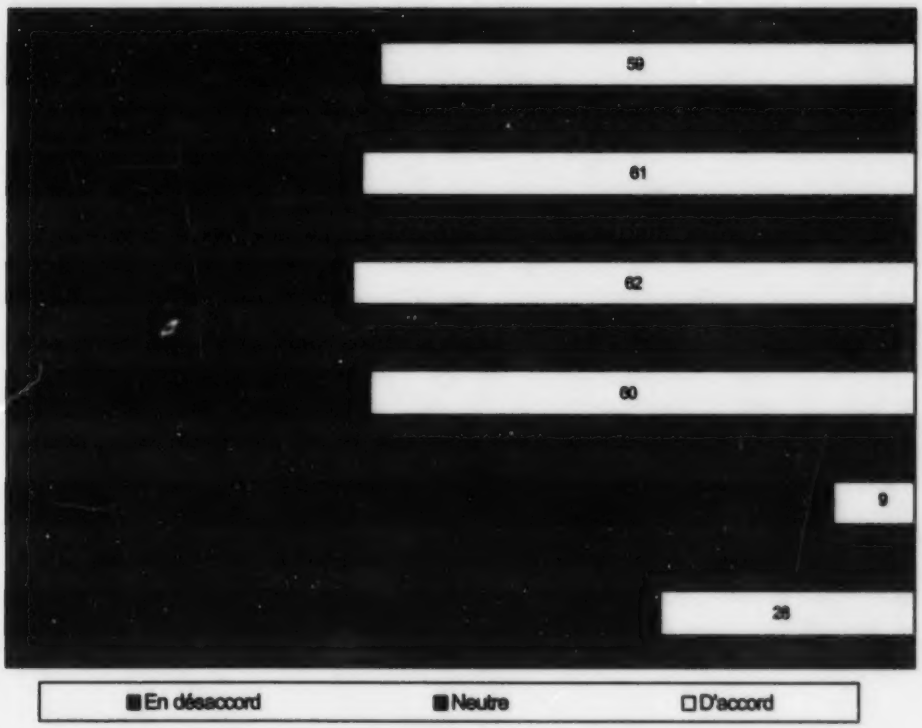
Intégration de la vision

Comme on l'a mentionné auparavant, la plupart des participants ont indiqué avoir eu l'occasion d'entendre parler de la vision ministérielle. Toutefois, leur degré de compréhension de la vision continue de s'accroître, comme l'illustrent leurs réponses aux éléments du graphique suivant. Les participants ayant mentionné que leur compréhension de la vision était bonne en ont attribué la cause aux faits suivants : la préparation à des comités de concours, la participation à des séances et à des ateliers de planification au cours desquels on abordait la vision ou encore dans le cadre du travail quotidien lié à la vision. Malgré tout, nombre d'employés ont mentionné qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de discuter ouvertement des subtilités du contenu de la vision.



Intégration de la vision

Comme on l'a mentionné auparavant, la plupart des participants ont indiqué avoir eu l'occasion d'entendre parler de la vision ministérielle. Toutefois, leur degré de compréhension de la vision continue de s'accroître, comme l'illustrent leurs réponses aux éléments du graphique suivant. Les participants ayant mentionné que leur compréhension de la vision était bonne en ont attribué la cause aux faits suivants : la préparation à des comités de concours, la participation à des séances et à des ateliers de planification au cours desquels on abordait la vision ou encore dans le cadre du travail quotidien lié à la vision. Malgré tout, nombre d'employés ont mentionné qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de discuter ouvertement des subtilités du contenu de la vision.



15

On observe que 74 p. 100 des employés n'estimaient pas que nos clients et partenaires comprenaient clairement la vision. Nombre d'entre eux ont toutefois laissé entendre qu'il n'était pas nécessairement important que les partenaires comprennent la vision de DRHC. Ils estiment plutôt qu'il est plus important que les clients et les partenaires reconnaissent le Ministère par son nom et qu'ils connaissent les programmes et services offerts dans les CRHC.

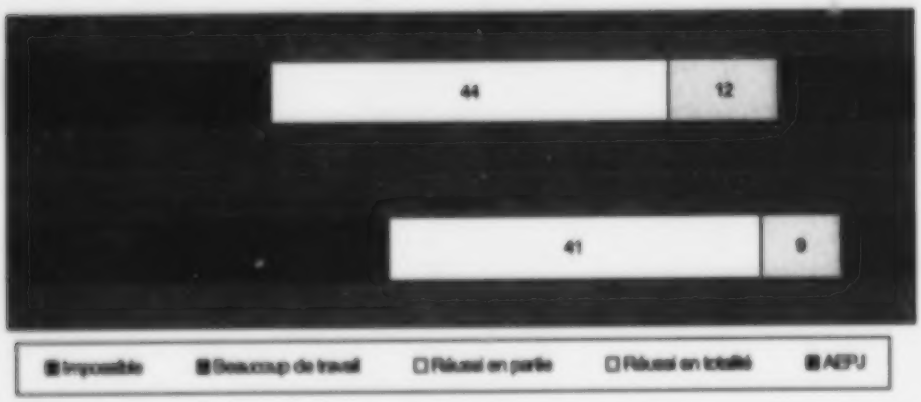
Selon une majorité de participants (44 p. 100), DRHC ne réussit pas à bien déployer les ressources destinées à appuyer la vision. Ils estiment que leur capacité de réussir à certains égards, notamment en ce qui concerne la mise en valeur du potentiel des collectivités, est restreinte en raison de ressources humaines et opérationnelles réduites. Cette constatation rejoint celle de l'examen antérieur du BVI (*Examen de la capacité de DRHC à exécuter les programmes et à assurer la prestation des services*[2]*)*; les comités nationaux ont récemment débattu de la question.

[2] *Examen de la capacité de DRHC à exécuter le programme et à assurer la prestation des services*, rapport final, Bureau de vérification interne, avril 1999.

Concrétisation de la vision

Un autre objectif de l'examen consistait à déterminer la mesure dans laquelle les employés estimaient que la vision est réaliste et réalisable. On a d'abord demandé aux participants de coter une série d'énoncés tirés de la vision, sur une échelle de 1 à 5 (1=Impossible à réaliser, 2=Beaucoup de travail pour y parvenir, 3=Réussi en partie, 4=Réussi en totalité, 5=Aucun élément permettant de juger). Dans la section suivante, les réponses des employés sont réparties selon les neuf éléments différents de la vision.

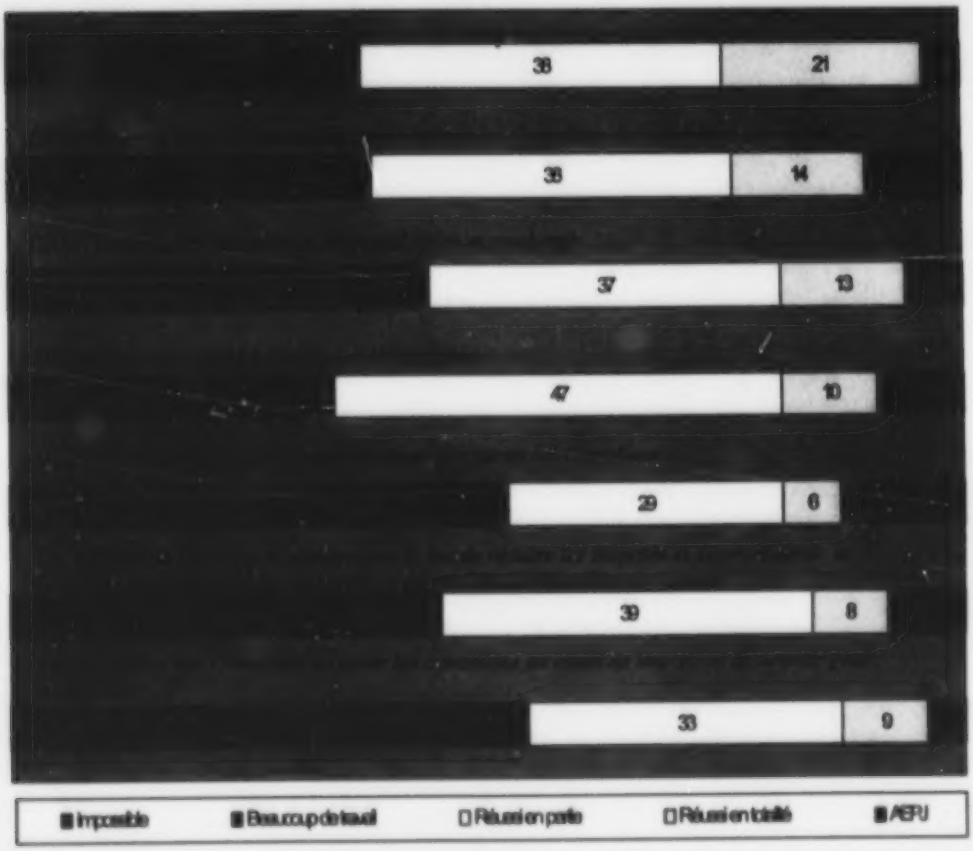
1. Nous adopterons une approche intégrée du développement de la personne



Selon plus de la moitié des participants, on a réussi à réaliser une partie ou la totalité des aspects liés à l'adoption d'une approche intégrée du développement de la personne. Un nombre élevé de personnes (42 p. 100) estimait cependant que la conception et la prestation des services qui se complètent soit est impossible à réaliser soit exige beaucoup de travail.

En examinant les différentes réponses obtenues au Ministère, les personnes travaillant à l'AC sont davantage d'accord avec le fait que les programmes et les services de DRHC se complètent (68 p. 100), tandis que moins d'employés des bureaux régionaux partagent cette impression (57 p. 100). Les employés des bureaux locaux se sont dits les plus préoccupés, car seulement 52 p. 100 d'entre eux ont répondu positivement à cet élément particulier.

2. Nous donnerons aux Canadiennes et aux Canadiens les moyens de gérer les transitions qui jalonnent leur vie



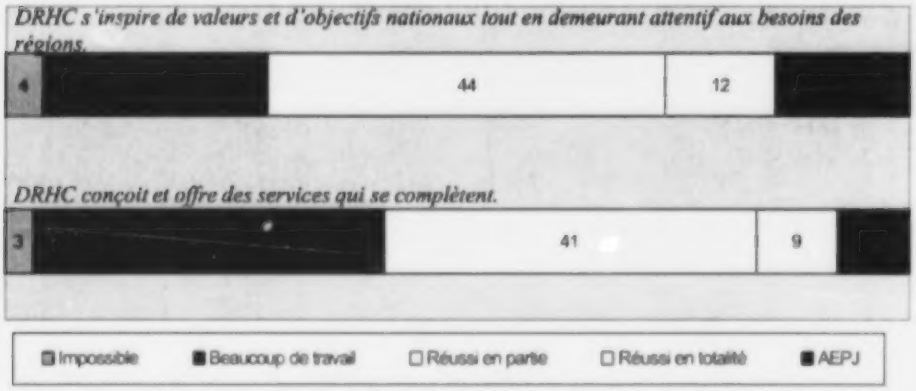
La présente section de la vision met l'accent sur la réussite d'un certain nombre d'interventions de DRHC. Même si, au cours des débats, les employés ont indiqué que les travaux portaient fruit dans ces secteurs, un nombre important de personnes estimaient qu'il restait certains secteurs où il fallait travailler davantage et fournir un effort accru.

En ce qui a trait aux différences au sein du Ministère, les employés de l'AC et des bureaux locaux ont répondu de façon comparable aux éléments mentionnés ci-dessus. Si l'on examine la moyenne combinée des sept éléments, 45 p. 100 des employés de l'AC et des groupes des bureaux locaux ont indiqué qu'on a réalisé une partie ou l'ensemble des aspects relatifs au fait de « permettre aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie ». Leurs collègues des bureaux régionaux perçoivent les progrès de DRHC de façon légèrement plus positive (59 p. 100 des participants indiquent que DRHC a réussi une partie ou l'ensemble des aspects liés aux sept interventions).

Concrétisation de la vision

Un autre objectif de l'examen consistait à déterminer la mesure dans laquelle les employés estimaient que la vision est réaliste et réalisable. On a d'abord demandé aux participants de coter une série d'énoncés tirés de la vision, sur une échelle de 1 à 5 (1=Impossible à réaliser, 2=Beaucoup de travail pour y parvenir, 3=Réussi en partie, 4=Réussi en totalité, 5=Aucun élément permettant de juger). Dans la section suivante, les réponses des employés sont réparties selon les neuf éléments différents de la vision.

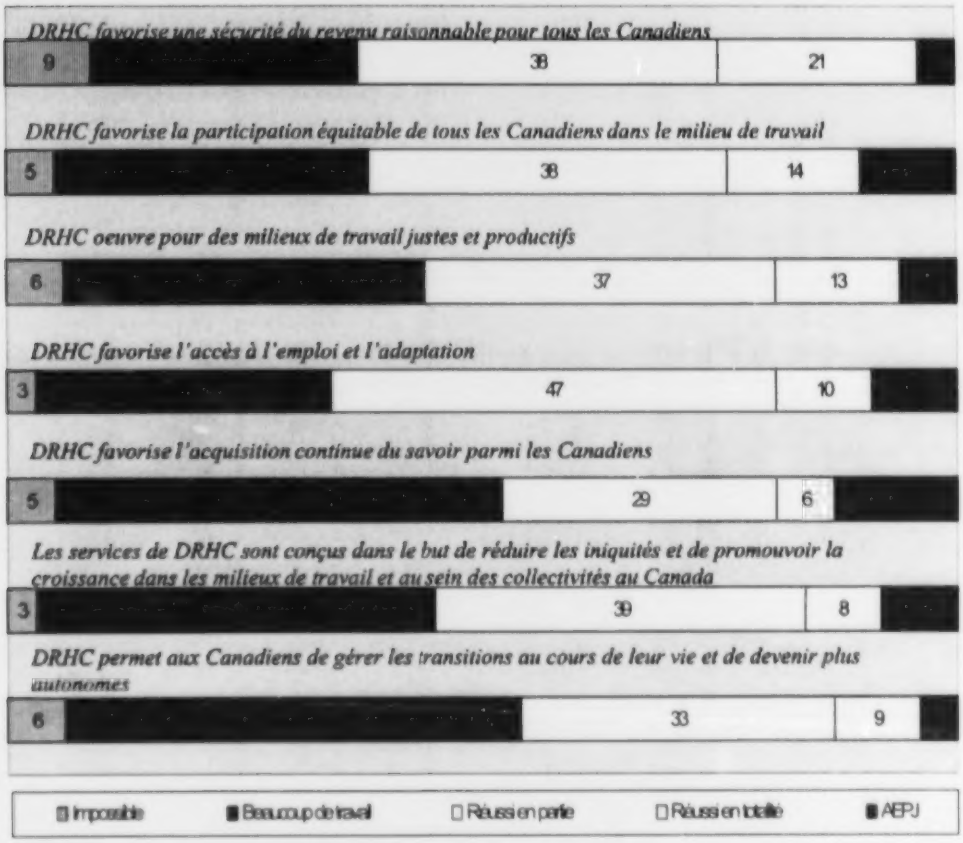
1. Nous adopterons une approche intégrée du développement de la personne



Selon plus de la moitié des participants, on a réussi à réaliser une partie ou la totalité des aspects liés à l'adoption d'une approche intégrée du développement de la personne. Un nombre élevé de personnes (42 p. 100) estimait cependant que la conception et la prestation des services qui se complètent soit est impossible à réaliser soit exige beaucoup de travail.

En examinant les différentes réponses obtenues au Ministère, les personnes travaillant à l'AC sont davantage d'accord avec le fait que les programmes et les services de DRHC se complètent (68 p. 100), tandis que moins d'employés des bureaux régionaux partagent cette impression (57 p. 100). Les employés des bureaux locaux se sont dits les plus préoccupés, car seulement 52 p. 100 d'entre eux ont répondu positivement à cet élément particulier.

2. Nous donnerons aux Canadiennes et aux Canadiens les moyens de gérer les transitions qui jalonnent leur vie



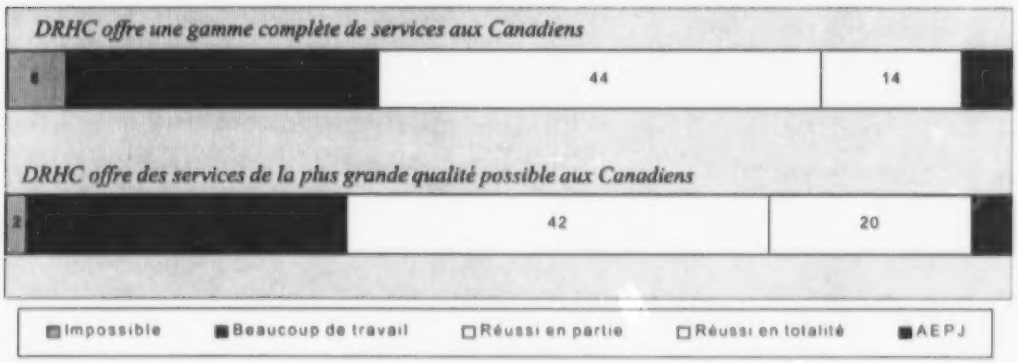
La présente section de la vision met l'accent sur la réussite d'un certain nombre d'interventions de DRHC. Même si, au cours des débats, les employés ont indiqué que les travaux portaient fruit dans ces secteurs, un nombre important de personnes estimaient qu'il restait certains secteurs où il fallait travailler davantage et fournir un effort accru.

En ce qui a trait aux différences au sein du Ministère, les employés de l'AC et des bureaux locaux ont répondu de façon comparable aux éléments mentionnés ci-dessus. Si l'on examine la moyenne combinée des sept éléments, 45 p. 100 des employés de l'AC et des groupes des bureaux locaux ont indiqué qu'on a réalisé une partie ou l'ensemble des aspects relatifs au fait de « permettre aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie ». Leurs collègues des bureaux régionaux perçoivent les progrès de DRHC de façon légèrement plus positive (59 p. 100 des participants indiquent que DRHC a réussi une partie ou l'ensemble des aspects liés aux sept interventions).

Lorsqu'on demande si DRHC permettait aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie et de devenir plus autonomes, seulement 32 p. 100 des employés de l'AC ont mentionné que le Ministère avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif; les employés des bureaux locaux (41 p. 100) venaient en deuxième place. Enfin, les employés des BR estiment que nous gérons cette intervention plus efficacement : 59 p. 100 des employés ont répondu positivement.

Dans ces éléments, l'utilisation du mot « favorise » a suscité des discussions dans de nombreux groupes. Les employés ont indiqué que l'utilisation du mot « favorise » n'est ni précise ni convaincante : « *Favoriser* une mesure est une chose, *accomplir* réellement une chose en est une autre. » De même, les répondants n'étaient pas à l'aise avec l'énoncé suivant : « une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens. » D'abord, on a noté que ce « qui est *adéquat* est très subjectif. » Ensuite, bon nombre d'employés estimaient que « nous ne tenons pas parole en ce qui a trait à subvenir aux besoins de *tous* les Canadiens, car nombre de personnes sont oubliées. » Enfin, de nombreux employés estiment qu'il y a contradiction entre les nouvelles modifications législatives qui réduisent les prestations d'a.-e. (malgré le « surplus du compte d'a.-e. ») et une vision qui favorise une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens.

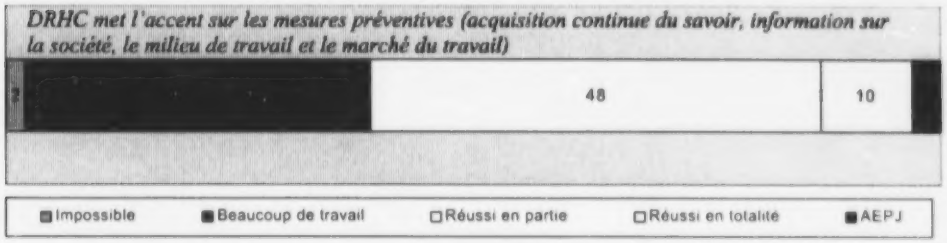
3. Nous offrons des services de la plus haute qualité aux Canadiens



Lorsqu'on a demandé aux employés de s'exprimer sur la qualité des services offerts aux Canadiens, la plupart d'entre eux (plus de 60 p. 100) ont mentionné que DRHC avait réussi à concrétiser l'ensemble ou une partie des aspects à cet égard.

Si l'on tient compte des différences dans les réponses obtenues à DRHC, on note peu de variations (l'ensemble des réponses favorables oscille entre 56 p. 100 et 63 p. 100 pour les trois niveaux du Ministère).

4. Nous mettrons l'accent sur les mesures préventives



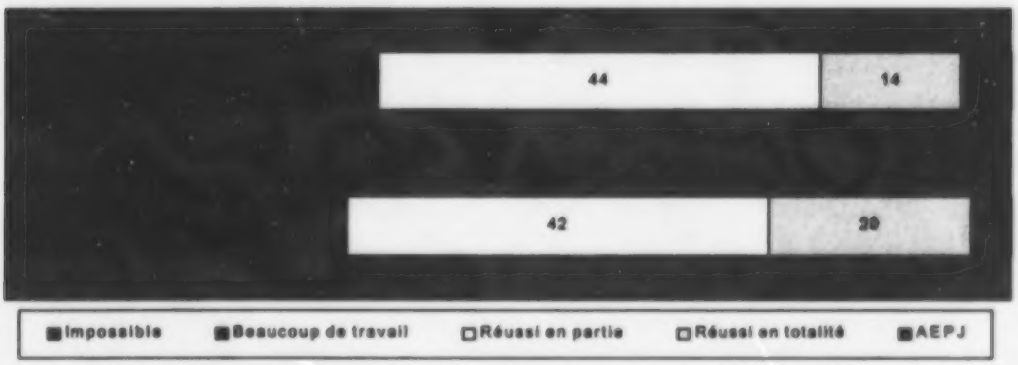
En ce qui a trait à la section relative aux mesures préventives, plus de la moitié des employés estimaient que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de l'objectif. On peut voir cela comme le reflet positif de nos tentatives visant à favoriser la création de partenariats et à nous engager activement à cet égard.

Selon les employés des bureaux régionaux, DRHC en fait davantage dans le secteur de la prévention : 65 p. 100 des répondants ont indiqué que nous avions réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de cet objectif. Les réponses étaient légèrement moins favorables dans le cas des employés locaux (58 p. 100) et de ceux de l'AC (50 p. 100).

Lorsqu'on demande si DRHC permettait aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie et de devenir plus autonomes, seulement 32 p. 100 des employés de l'AC ont mentionné que le Ministère avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif; les employés des bureaux locaux (41 p. 100) venaient en deuxième place. Enfin, les employés des BR estiment que nous gérons cette intervention plus efficacement : 59 p. 100 des employés ont répondu positivement.

Dans ces éléments, l'utilisation du mot « favorise » a suscité des discussions dans de nombreux groupes. Les employés ont indiqué que l'utilisation du mot « favorise » n'est ni précise ni convaincante : « *Favoriser* une mesure est une chose, *accomplir* réellement une chose en est une autre. » De même, les répondants n'étaient pas à l'aise avec l'énoncé suivant : « une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens. » D'abord, on a noté que ce « qui est *adéquat* est très subjectif. » Ensuite, bon nombre d'employés estimaient que « nous ne tenons pas parole en ce qui a trait à subvenir aux besoins de *tous* les Canadiens, car nombre de personnes sont oubliées. » Enfin, de nombreux employés estiment qu'il y a contradiction entre les nouvelles modifications législatives qui réduisent les prestations d'a.-e. (malgré le « surplus du compte d'a.-e. ») et une vision qui favorise une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens.

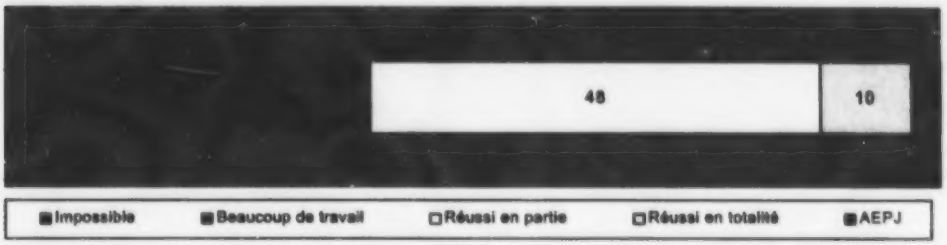
3. Nous offrons des services de la plus haute qualité aux Canadiens



Lorsqu'on a demandé aux employés de s'exprimer sur la qualité des services offerts aux Canadiens, la plupart d'entre eux (plus de 60 p. 100) ont mentionné que DRHC avait réussi à concrétiser l'ensemble ou une partie des aspects à cet égard.

Si l'on tient compte des différences dans les réponses obtenues à DRHC, on note peu de variations (l'ensemble des réponses favorables oscille entre 56 p. 100 et 63 p. 100 pour les trois niveaux du Ministère).

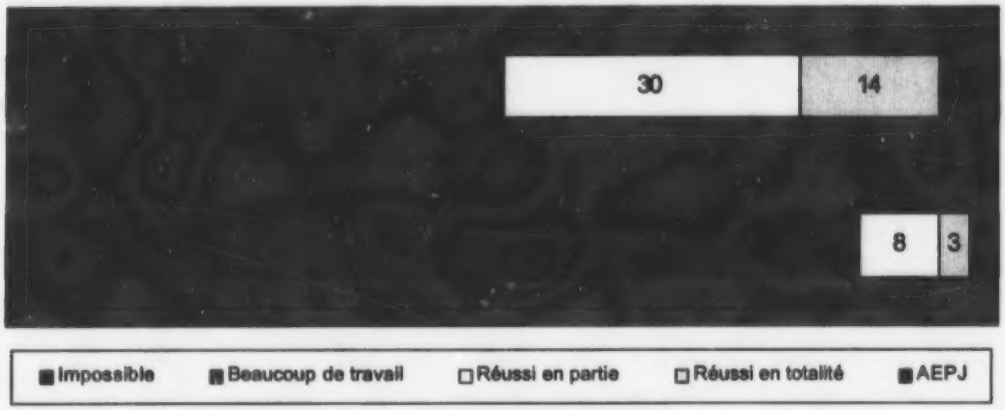
4. Nous mettrons l'accent sur les mesures préventives



En ce qui a trait à la section relative aux mesures préventives, plus de la moitié des employés estimaient que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de l'objectif. On peut voir cela comme le reflet positif de nos tentatives visant à favoriser la création de partenariats et à nous engager activement à cet égard.

Selon les employés des bureaux régionaux, DRHC en fait davantage dans le secteur de la prévention : 65 p. 100 des répondants ont indiqué que nous avions réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de cet objectif. Les réponses étaient légèrement moins favorables dans le cas des employés locaux (58 p. 100) et de ceux de l'AC (50 p. 100).

5. Nous jouerons un rôle de leader sur le plan des politiques et des programmes

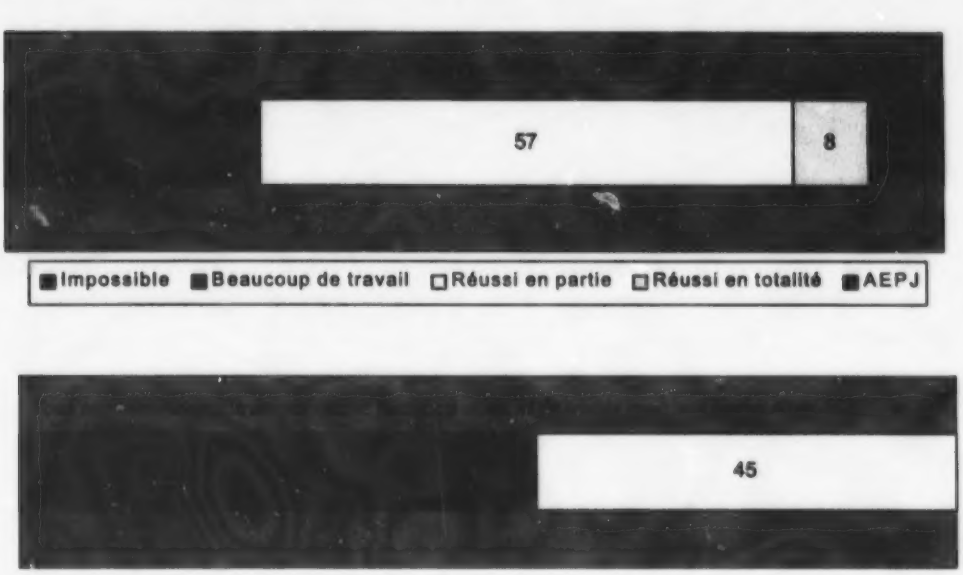


D'après les participants, la question de l'élaboration des politiques est la plus critique de toutes. Cinquante pour cent (50 p. 100) des employés estimaient qu'il y avait beaucoup à faire concernant l'explication des politiques aux clients. Ils ont expliqué qu'actuellement, on a moins l'occasion d'interagir face à face avec les clients en raison du recours accru à la technologie et des charges de travail exigeantes. De plus, nombre d'employés sont incapables d'offrir des services en raison de la connaissance limitée des programmes et des services ministériels.

Lorsqu'on leur demande s'il existe un lien solide entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui offrent des services aux Canadiens, 86 p. 100 des participants ont indiqué qu'on ne pouvait réussir à cet égard ou qu'il y avait beaucoup à faire. Même si les réponses à ces éléments étaient faibles dans l'ensemble de DRHC, les employés des bureaux régionaux et locaux ont transmis des messages très marqués à cet égard. Même si seulement 26 p. 100 des employés de l'AC ont laissé entendre que nous réalisions une partie ou l'ensemble des aspects de ce travail, leurs collègues des bureaux locaux et régionaux ont répondu beaucoup moins favorablement (respectivement 8 p. 100 et 4 p. 100).

Au cours des discussions, de nombreux employés ont reconnu le fait que les politiques sont trop souvent touchées par les programmes politiques. Toutefois, il est impératif de comprendre les répercussions qu'ont les nouvelles politiques sur les clients. Un nombre élevé de participants souhaitait que les cadres supérieurs s'engagent à ce que les personnes qui sont responsables d'élaborer les politiques soient tenues de consulter (non pas d'informer) les employés des points de service avant la mise en place des nouvelles politiques.

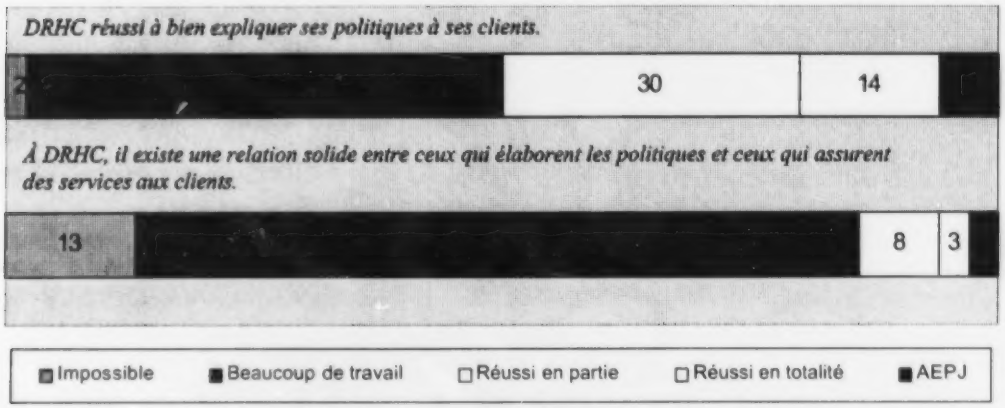
6. Nous créerons des partenariats



Concernant la création de partenariats à DRHC, bon nombre de participants ont mentionné que nous avions bien réussi dans ce secteur et que nous continuons de le faire. Plus de 60 p. 100 des employés ont laissé entendre que nous avions réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif. De plus, aucun employé n'estimait que cet objectif était impossible à atteindre.

Une majorité d'employés (45 p. 100) ont convenu que DRHC traitait les partenaires de manière franche, juste et transparente. Un tiers des employés étaient neutres, et 22 p. 100 étaient en désaccord avec l'énoncé. Au Ministère, on note des réponses divergentes concernant cet élément particulier. Cinquante-cinq pour cent (55 p. 100) des employés des bureaux régionaux étaient d'accord avec l'énoncé, comparativement à 46 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux et 32 p. 100 de leurs collègues de l'AC.

5. Nous jouerons un rôle de leader sur le plan des politiques et des programmes

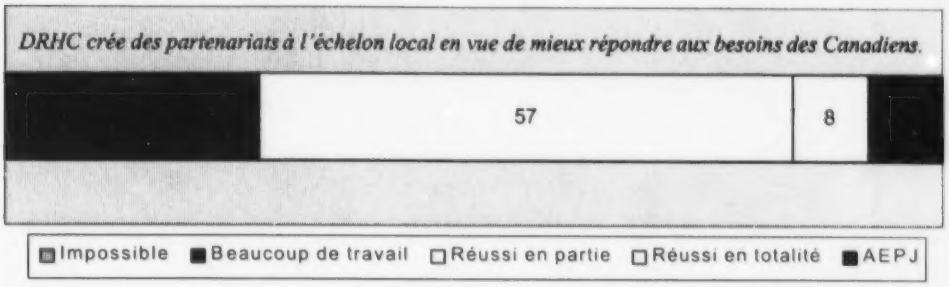


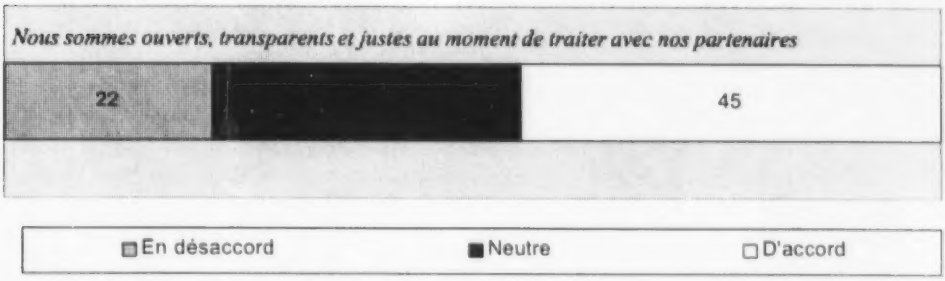
D'après les participants, la question de l'élaboration des politiques est la plus critique de toutes. Cinquante pour cent (50 p. 100) des employés estimaient qu'il y avait beaucoup à faire concernant l'explication des politiques aux clients. Ils ont expliqué qu'actuellement, on a moins l'occasion d'interagir face à face avec les clients en raison du recours accru à la technologie et des charges de travail exigeantes. De plus, nombre d'employés sont incapables d'offrir des services en raison de la connaissance limitée des programmes et des services ministériels.

Lorsqu'on leur demande s'il existe un lien solide entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui offrent des services aux Canadiens, 86 p. 100 des participants ont indiqué qu'on ne pouvait réussir à cet égard ou qu'il y avait beaucoup à faire. Même si les réponses à ces éléments étaient faibles dans l'ensemble de DRHC, les employés des bureaux régionaux et locaux ont transmis des messages très marqués à cet égard. Même si seulement 26 p. 100 des employés de l'AC ont laissé entendre que nous réalisions une partie ou l'ensemble des aspects de ce travail, leurs collègues des bureaux locaux et régionaux ont répondu beaucoup moins favorablement (respectivement 8 p. 100 et 4 p. 100).

Au cours des discussions, de nombreux employés ont reconnu le fait que les politiques sont trop souvent touchées par les programmes politiques. Toutefois, il est impératif de comprendre les répercussions qu'ont les nouvelles politiques sur les clients. Un nombre élevé de participants souhaitait que les cadres supérieurs s'engagent à ce que les personnes qui sont responsables d'élaborer les politiques soient tenues de consulter (non pas d'informer) les employés des points de service avant la mise en place des nouvelles politiques.

6. Nous créerons des partenariats

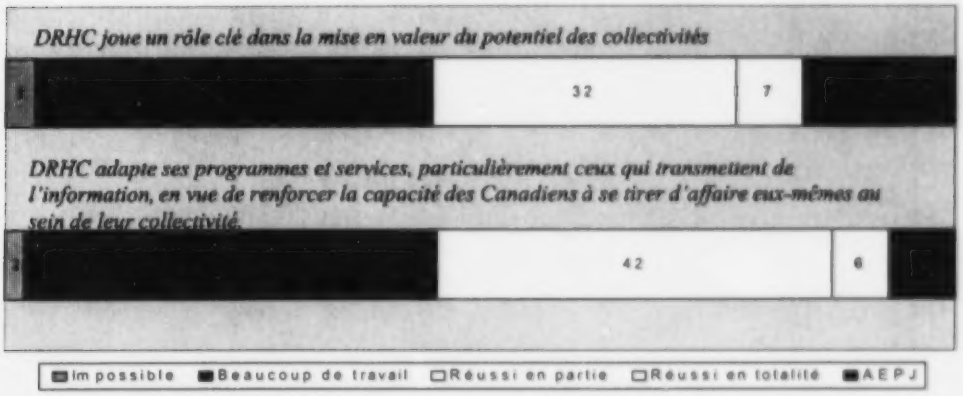




Concernant la création de partenariats à DRHC, bon nombre de participants ont mentionné que nous avions bien réussi dans ce secteur et que nous continuons de le faire. Plus de 60 p. 100 des employés ont laissé entendre que nous avions réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif. De plus, aucun employé n'estimait que cet objectif était impossible à atteindre.

Une majorité d'employés (45 p. 100) ont convenu que DRHC traitait les partenaires de manière franche, juste et transparente. Un tiers des employés étaient neutres, et 22 p. 100 étaient en désaccord avec l'énoncé. Au Ministère, on note des réponses divergentes concernant cet élément particulier. Cinquante-cinq pour cent (55 p. 100) des employés des bureaux régionaux étaient d'accord avec l'énoncé, comparativement à 46 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux et 32 p. 100 de leurs collègues de l'AC.

7. Nous mettrons en valeur le potentiel des collectivités

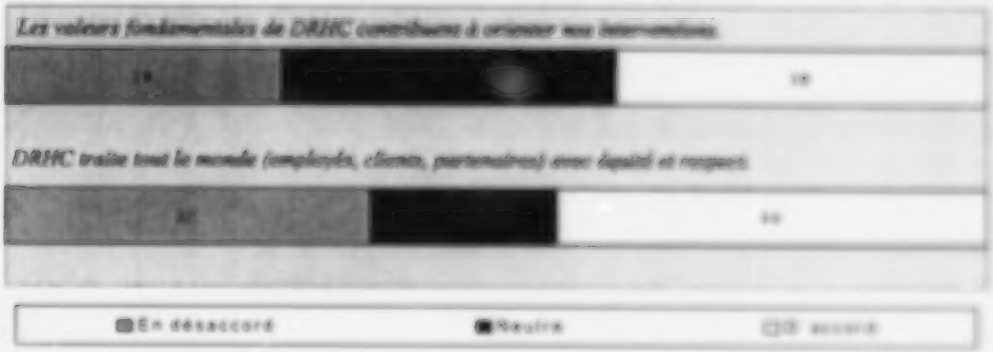


Les réponses des participants varient quant au rôle de DRHC pour ce qui est de la mise en valeur du potentiel des collectivités. Un nombre élevé de personnes (plus de 40 p. 100) ont indiqué qu'il restait encore beaucoup à faire dans ce secteur. Environ le même pourcentage de personnes a indiqué que DRHC avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif.

En ce qui a trait aux diverses réponses au sein du Ministère, environ 54 p. 100 des employés des bureaux régionaux ont indiqué que nous avions réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de la mise en valeur du potentiel des collectivités. De l'avis de leurs collègues de l'AC et des bureaux locaux, la situation quant à la mise en valeur du potentiel des collectivités est un peu moins favorable : seulement 40 p. 100 des participants locaux et 39 p. 100 des participants de l'AC ont indiqué que DRHC avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif.

Soulignons qu'un pourcentage relativement élevé de participants dans l'ensemble des bureaux ont mentionné ne disposer d'aucun « élément permettant de juger » de la question (une moyenne de 16 p. 100). Cela peut être imputable au fait que de nombreux participants travaillent dans les régions où l'on a transféré les services aux gouvernements provinciaux dans le cadre des Ententes relatives au développement du marché du travail. Lorsqu'on leur a demandé de faire des commentaires à propos de la mise en valeur du potentiel des collectivités, les répondants ont déclaré : « Nous ne nous occupons plus de la mise en valeur du potentiel des collectivités! »

8. Nous conserverons nos valeurs fondamentales



Les valeurs fondamentales font partie intégrante de la vision de DRHC. Lorsqu'on a demandé aux employés de s'exprimer sur cette partie de la vision, il était évident qu'on s'entendait peu sur le fait que les valeurs fondamentales orientaient nos interventions. Comme le montre le graphique, un peu moins du tiers (28 p. 100) des participants sont en désaccord avec l'énoncé, environ un tiers (34 p. 100) sont neutres et un peu plus du tiers (38 p. 100) étaient d'accord. Lorsqu'on les a interrogés sur l'écart des opinions, les participants ont souvent mentionné le manque de connaissance ou de compréhension des valeurs fondamentales de DRHC.

En ce qui a trait au traitement équitable, 44 p. 100 des répondants ont convenu que le Ministère offrait un traitement équitable, 37 p. 100 sont en désaccord et 19 p. 100 sont neutres à cet égard. Au cours des discussions, on a conclu que les employés estiment qu'il y a des différences individuelles quant à la façon dont les employés sont traités, en fonction de l'endroit où ils travaillent et de leurs gestionnaires. Une majorité de participants a laissé entendre que leurs partenaires sont susceptibles d'être traités plus favorablement, suivent les clients, puis les employés. Un des exemples prédominants concernant l'équité était lié à la productivité du milieu de travail. Les participants ont laissé entendre que les employés qui travaillent à des postes axés sur la production n'ont pas accès aux mêmes occasions (formation ou perfectionnement) que les autres.

Si l'on considère les différences au sein du Ministère, plus de la moitié des répondants (52 p. 100) des bureaux régionaux étaient d'accord avec ces deux énoncés, comparativement à 39 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux. Les employés de l'AC ont perçu cette question moins favorablement : seulement 34 p. 100 étaient d'accord avec ces deux énoncés.

7. Nous mettrons en valeur le potentiel des collectivités

Les réponses des participants varient quant au rôle de DRHC pour ce qui est de la mise en valeur du potentiel des collectivités. Un nombre élevé de personnes (plus de 40 p. 100) ont indiqué qu'il restait encore beaucoup à faire dans ce secteur. Environ le même pourcentage de personnes a indiqué que DRHC avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif.

En ce qui a trait aux diverses réponses au sein du Ministère, environ 54 p. 100 des employés des bureaux régionaux ont indiqué que nous avions réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de la mise en valeur du potentiel des collectivités. De l'avis de leurs collègues de l'AC et des bureaux locaux, la situation quant à la mise en valeur du potentiel des collectivités est un peu moins favorable : seulement 40 p. 100 des participants locaux et 39 p. 100 des participants de l'AC ont indiqué que DRHC avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif.

Soulignons qu'un pourcentage relativement élevé de participants dans l'ensemble des bureaux ont mentionné ne disposer d'aucun « élément permettant de juger » de la question (une moyenne de 16 p. 100). Cela peut être imputable au fait que de nombreux participants travaillent dans les régions où l'on a transféré les services aux gouvernements provinciaux dans le cadre des Ententes relatives au développement du marché du travail. Lorsqu'on leur a demandé de faire des commentaires à propos de la mise en valeur du potentiel des collectivités, les répondants ont déclaré : « Nous ne nous occupons plus de la mise en valeur du potentiel des collectivités! »

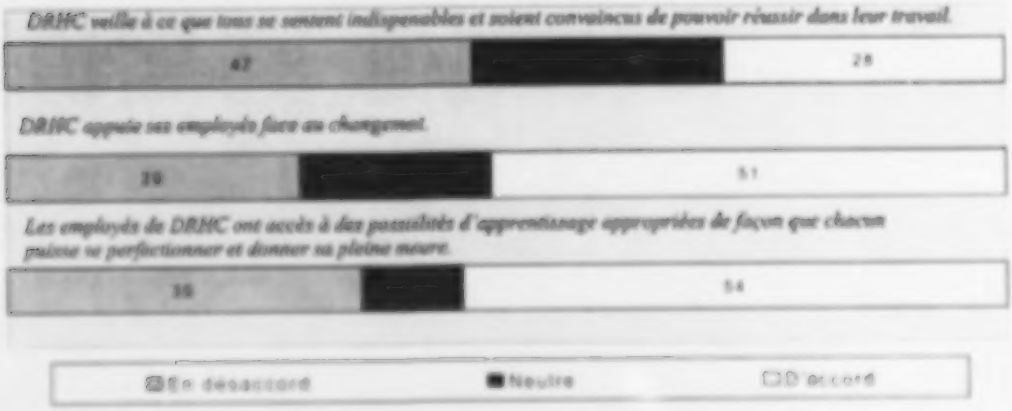
8. Nous conserverons nos valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales font partie intégrante de la vision de DRHC. Lorsqu'on a demandé aux employés de s'exprimer sur cette partie de la vision, il était évident qu'on s'entendait peu sur le fait que les valeurs fondamentales orientaient nos interventions. Comme le montre le graphique, un peu moins du tiers (28 p. 100) des participants sont en désaccord avec l'énoncé, environ un tiers (34 p. 100) sont neutres et un peu plus du tiers (38 p. 100) étaient d'accord. Lorsqu'on les a interrogés sur l'écart des opinions, les participants ont souvent mentionné le manque de connaissance ou de compréhension des valeurs fondamentales de DRHC.

En ce qui a trait au traitement équitable, 44 p. 100 des répondants ont convenu que le Ministère offrait un traitement équitable, 37 p. 100 sont en désaccord et 19 p. 100 sont neutres à cet égard. Au cours des discussions, on a conclu que les employés estiment qu'il y a des différences individuelles quant à la façon dont les employés sont traités, en fonction de l'endroit où ils travaillent et de leurs gestionnaires. Une majorité de participants a laissé entendre que leurs partenaires sont susceptibles d'être traités plus favorablement; suivent les clients, puis les employés. Un des exemples prédominants concernant l'équité était lié à la productivité du milieu de travail. Les participants ont laissé entendre que les employés qui travaillent à des postes axés sur la production n'ont pas accès aux mêmes occasions (formation ou perfectionnement) que les autres.

Si l'on considère les différences au sein du Ministère, plus de la moitié des répondants (52 p. 100) des bureaux régionaux étaient d'accord avec ces deux énoncés, comparativement à 39 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux. Les employés de l'AC ont perçu cette question moins favorablement : seulement 34 p. 100 étaient d'accord avec ces deux énoncés.

9. Nous continuerons de développeret de mettre à profit les points forts de nos gens

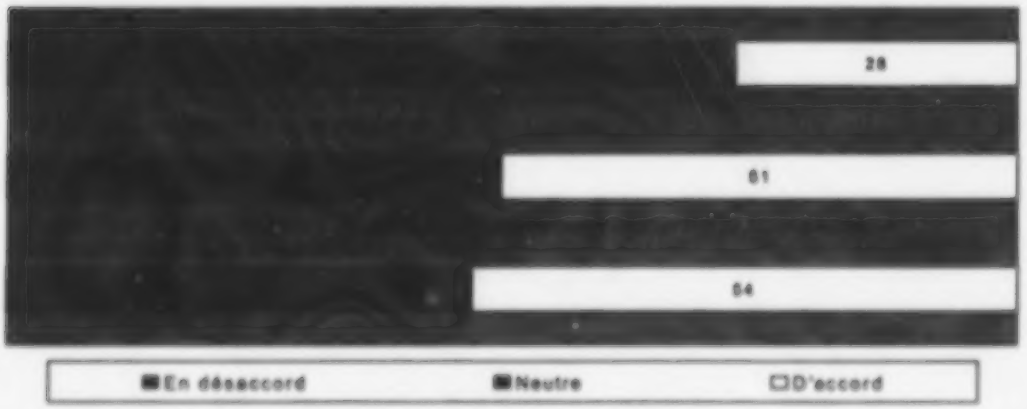


La section finale de la vision traite spécifiquement de l'appui que DRHC offre à ses employés. Plus de la moitié des participants ont mentionné que le Ministère réussissait à bien appuyer ses employés face au changement et offrait des possibilités d'apprentissage appropriées. Environun tiers des répondants sont en désaccord avec ces deux énoncés.

Les réponses étaient considérablement moins favorables lorsqu'on leur demandait si DRHC veillait à ce que les personne se sentent indispensables et soient convaincues de réussir dans leur travail. Près de la moitié (47 p. 100) des participants ont mentionné que ce n'était pas le ca. Au cours des discussions, les employés ont indiqué que leur travail était régi trop rigoureusement par la productivité et qu'on n'avait guère de temps à consacrer à l'épanouissement personnel ou à l'avancement. Une autre question qui a dominé bonnombre de discussions avait trait à la frustration des employés nommés pour une période déterminée qui avaient travaillé à DRHC pendant de nombreuses années sansobtenir un engagement de l'organisation quant à l'obtention du statut d'employé pour ne période indéterminée.

Si l'on examine les différences au sein du Ministère, ce sont les employés régionaux qui ont répondu le plus favorablement à ces trois éléments : environ 52 p. 100 des participants étaient d'accord avec tous les énoncés mentionnés ci-dessus, comparativement à 45 p. 100 de leur collègues des bureaux locaux. Les employés de l'AC ont répondu le plus négativement seulement 33 p. 100 d'entre eux étaient d'accord avec les énoncés ci-dessus.

9. Nous continuerons de développer et de mettre à profit les points forts de nos gens



La section finale de la vision traite spécifiquement de l'appui que DRHC offre à ses employés. Plus de la moitié des participants ont mentionné que le Ministère réussissait à bien appuyer ses employés face au changement et offrait des possibilités d'apprentissage appropriées. Environ un tiers des répondants sont en désaccord avec ces deux énoncés.

Les réponses étaient considérablement moins favorables lorsqu'on leur demandait si DRHC veillait à ce que les personnes se sentent indispensables et soient convaincues de réussir dans leur travail. Près de la moitié (47 p. 100) des participants ont mentionné que ce n'était pas le cas. Au cours des discussions, les employés ont indiqué que leur travail était régi trop rigoureusement par la productivité et qu'on n'avait guère de temps à consacrer à l'épanouissement personnel ou à l'avancement. Une autre question qui a dominé bon nombre de discussions avait trait à la frustration des employés nommés pour une période déterminée qui avaient travaillé à DRHC pendant de nombreuses années sans obtenir un engagement de l'organisation quant à l'obtention du statut d'employé pour une période indéterminée.

Si l'on examine les différences au sein du Ministère, ce sont les employés régionaux qui ont répondu le plus favorablement à ces trois éléments : environ 52 p. 100 des participants étaient d'accord avec tous les énoncés mentionnés ci-dessus, comparativement à 45 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux. Les employés de l'AC ont répondu le plus négativement (seulement 33 p. 100 d'entre eux étaient d'accord avec les énoncés ci-dessus).

5.0 CONCLUSION

Les employés qui comprennent clairement la *raison d'être* de leur organisation, ainsi que la vision de cette dernière, peuvent envisager leur travail avec plus d'assurance et une détermination accrue. D'après les constatations faites à l'occasion du présent examen, on peut conclure que l'on atteint ces objectifs à DRHC. Toutefois, certains secteurs exigent un soin et une attention particulières. Voici quelques points saillants sur lesquels il conviendrait de se pencher.

Établir un lien entre l'élaboration des politiques et la prestation des services

Une constatation importante de l'examen a trait à la frustration des employés concernant le manque de coordination entre l'élaboration des politiques et la prestation des services. Une majorité d'employés estime que les « décideurs » élaborent des lois en retrait des réalités que l'on retrouve en « première ligne ». Un exemple mentionné par de nombreux employés : la nouvelle législation sur l'a.-e. (en particulier la politique sur les gains non déclarés). Ils ont insisté sur le fait que cette politique n'était pas bien conçue et comportait des répercussions négatives pour les clients et les personnes leur assurant des services.

La plupart des participants se rendent compte des impératifs politiques qui sous-tendent souvent l'élaboration d'une politique. Malgré cela, les participants ont lancé un message important : DRHC pourrait faire davantage pour informer les politiciens des répercussions que comportent les changements apportés aux politiques. Les employés ont aussi fait remarquer que l'élaboration de politiques devrait se faire davantage en collaboration et qu'on ne devrait pas laisser de côté les opinions des personnes qui assurent les services aux clients.

Intégrer la vision au sein du Ministère

La majeure partie des employés apprécie la vision ministérielle. Depuis un moment, ils demandent qu'on précise davantage l'orientation future du Ministère; la vision y contribue. Selon des conclusions issues d'un autre examen[3] du BVI, les employés ont une meilleure compréhension des objectifs par rapport aux années précédentes.

Malgré cela, certains employés se demandent s'il est possible qu'une vision nationale représente l'ensemble des réalités différentes au Ministère. Par exemple, le rôle de DRHC dans différentes régions et collectivités du pays est perçu comme étant beaucoup plus asymétrique. On le remarque davantage à la suite de l'évolution des diverses EDMT. Même si la majorité des employés ont exprimé leur appui à la vision nationale, certains conservent un degré de spécificité. On a laissé entendre que nous devrions trouver des façons valables d'intégrer la vision à nos activités quotidiennes

[3] *Évaluation de l'environnement de DRHC*, rapport final, Bureau de vérification interne, mai 1998.

afin que chacun de nous puisse se reconnaître dans les messages qu'elle véhicule et y percevoir également le travail qu'il accomplit.

Appuyer nos employés et leur travail

Une vision devrait refléter les valeurs collectives des personnes qui travaillent pour l'organisation. S'il y a des différences marquées entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, le degré d'engagement des employés envers les objectifs de la vision peut en souffrir. Dans le cadre des réunions de groupes de discussion, certains employés ont remis en cause l'orientation du Ministère à l'égard d'un certain nombre de questions. C'est pourquoi DRHC doit continuer de valider sa vision auprès des employés. S'ils ne se sentent pas représentés par la vision, nous aurons peut-être besoin d'adapter ses messages.

De plus, selon les constatations du présent examen, les employés ne se sentent pas appuyés convenablement par l'organisation en ce qui a trait à la mise en œuvre de la vision. Par exemple, seulement 28 p. 100 de ceux d'entre eux qui ont participé à l'examen ont convenu que DRHC « veille à ce que tous se sentent indispensables et soient convaincus de pouvoir réussir dans leur travail ». De même, seulement 28 p. 100 des employés estiment que DRHC « réussit à bien déployer les ressources nécessaires pour appuyer la vision ». Pourtant, la vision devrait être considérée dans le contexte de « ce qu'il est raisonnable d'attendre de nos personnes ». Tous s'accordent à dire que les concepts enchâssés de la vision sont louables. Toutefois, la réalisation de ces objectifs a un prix. Comment nous assurer que les attentes exposées dans la vision correspondent adéquatement aux ressources déployées? En l'absence des ressources voulues, DRHC doit s'efforcer avec vigueur de cerner ce que nous cesserons d'accomplir afin de pouvoir mieux nous consacrer aux priorités.

Prochaines étapes

Les membres du Conseil national de direction devraient passer en revue les constatations exposées dans le présent rapport et envisager comment nous pourrions commencer à agir sur les questions suivantes :

- *Comment nous assurer que tous les employés ont l'occasion de voir à quel point la vision nationale est pertinente pour eux et comment ils peuvent l'intégrer à leur travail quotidien?*

- *Comment pouvons-nous améliorer les liens entre l'élaboration des politiques et la prestation des services?*

- *Comment pouvons-nous créer des attentes qui soient raisonnables pour les employés et mettre en place les ressources voulues pour concrétiser la vision dans tous ses aspects?*

ANNEXE A

Notre mission

Permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité.

Nous adopterons une approche intégrée du développement de la personne dans nos démarches pour aider les Canadiennes et les Canadiens, souvent au moment où ils sont vulnérables. Pour ce faire, nous concevrons et mettrons en œuvre des programmes et des services – habituellement en partenariat avec d'autres – qui formeront un tout complémentaire, qui seront abordables et d'une grande qualité. Nous adopterons des valeurs et des objectifs nationaux tout en reconnaissant la spécificité des besoins régionaux. En permettant aux Canadiennes et aux Canadiens de s'épanouir, nous contribuerons à l'amélioration de la qualité de vie au pays.

Nous donnerons aux Canadiennes et aux Canadiens les moyens de gérer les transitions qui jalonnent leur vie en les incitant, entre autres, à devenir autonomes, à investir dans eux-mêmes et à miser sur une plus grande polyvalence. La conception de nos programmes visera expressément à réduire les inégalités, à susciter la croissance et à contribuer au développement économique et social, tant dans le milieu de travail qu'au sein de la collectivité. Nous favoriserons l'acquisition continue du savoir, l'accès à l'emploi, l'adaptation de la main-d'œuvre, la stabilité, l'équité, la productivité en milieu de travail, une participation juste et une sécurité du revenu adéquate. Nous chercherons à créer des possibilités au regard d'une économie et d'une société axées sur les connaissances et à réduire les obstacles que doivent surmonter ceux et celles qui ont des besoins spécieux.

Nous offrirons aux Canadiennes et aux Canadiens des services de la plus haute qualité. Le régime public de pensions, l'assurance-emploi, le soutien du revenu, la législation fédérale du travail et le Programme canadien de prêts aux étudiants se retrouveront au coeur de nos activités. Nous les ajusterons dans la mesure où cela pourra améliorer les résultats escomptés et renforcer le pays.

Afin de mieux servir les Canadiennes et les Canadiens, nous miserons sur la créativité et les innovations technologiques; nous accroîtrons notre efficacité et notre efficience au sein du ministère et nous intensifierons nos partenariats. Nous offrirons aux Canadiennes et au Canadiens un large éventail d'options de services et ferons en sorte que, dès leur premier contact avec nous, ils puissent compter sur le plus grand nombre de réponses possible.

Nos programmes et nos services joueront un rôle que ne joue aucun autre organisme ou gouvernement et ciblerons des résultats.

Nous mettrons l'accent sur les mesures préventives notamment l'apprentissage continu, la disponibilité d'information sur le milieu de travail, le marché de l'emploi, les conditions sociales. De telles mesures devraient permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de cerner plus rapidement les risques et les possibilités, de faire de meilleurs choix, de contribuer à la croissance économique et d'identifier les ressources gouvernementales et communautaires susceptibles de les aider.

Nous jouerons un rôle de leader sur le plan des politiques et des programmes en profitant de la capacité reconnue de notre ministère au chapitre de l'élaboration de politiques et en tirant parti des liens que nous avons su tisser avec nos autres partenaires. Nous sensibiliserons les Canadiennes et les Canadiens en associant étroitement l'élaboration et la mise en œuvre des programmes; nous accorderons une attention particulière au dépistage des problèmes et à l'identification d'options prometteuses.

Nous serons novateurs et pertinents en misant sur notre capacité de recherche et d'évaluation, notre expérience, notre engagement à l'égard du partenariat et, notre possibilité de refléter l'opinion de tous les Canadiennes et les Canadiens compte tenu de notre présence pancanadienne.

Nous créerons des partenariats avec les provinces et les territoires, les entreprises, les syndicats, les organismes bénévoles et les groupes communautaires, afin que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient de bons services et que leurs besoins soient comblés au niveau local, national et international. Nous maintiendrons un rôle important compte tenu de notre présence à travers le pays et de l'unité de nos services pour les citoyens dans leurs collectivités.

Nous reconnaîtrons la nécessité d'arrangements flexibles. Nous agirons de façon ouverte et transparente en étant équitables envers tous nos partenaires.

En obtenant des résultats, nous demeurerons responsables et resterons fidèles aux objectifs nationaux communs de l'union sociale et économique.

Nous mettrons en valeur le potentiel des collectivités en transformant nos bureaux locaux en centres de ressources où l'on a accès à toute la gamme de nos programmes et services dans un esprit de partage et d'entraide susceptible de faciliter le développement de la personne. Nous adapterons nos programmes et nos services, particulièrement ceux qui ont trait à la dissémination d'information afin de renforcer la capacité des Canadiennes et des Canadiens de s'aider eux-mêmes au sein de leur propre collectivité.

Nous apporterons notre aide aux Canadiennes et aux Canadiens qui ont des besoins spéciaux, notamment les personnes âgées, les Autochtones, les personnes handicapées, les enfants et les jeunes à risque en renforçant la capacité de leurs groupes d'intérêts à éliminer les obstacles en vue d'une participation plus équitable.

Nous renforcerons la capacité de nos bureaux locaux d'offrir tout l'éventail de nos programmes et services.

Nous conserverons nos valeurs fondamentales alors que notre ministère et la fonction publique continueront leur évolution; ces valeurs inspireront toutes nos actions. Nous assumons pleinement la responsabilité de nos actions et nous continuerons à servir nos ministres et la population avec loyauté et impartialité; nous traiterons chacun avec équité et respect et nous nous efforcerons d'avoir un impact positif dans la vie des Canadiennes et des Canadiens.

Nous continuerons d'agir avec intégrité et professionnalisme les uns envers les autres. Nous prendrons des risques, formerons des équipes et partagerons l'information et les pratiques exemplaires. Nous continuerons de travailler de concert pour relever les défis et marquer nos réussites.

Nous continuerons à développer et à mettre à profit les points forts de nos gens, de nos employés qui font preuve de créativité et qui sont engagés à l'égard de ce que nous voulons réaliser. Notre réussite dépend de leur contribution. Nous offrirons des possibilités d'apprentissage pour tous ceux et celles qui le veulent, de manière à développer leurs compétences et à donner le maximum d'eux-mêmes. Nos employés pourront compter sur l'aide dont ils ont besoin au cours de la période de changement qui s'annonce.

Nous ferons tout pour qu'ils soient convaincus de leur valeur et qu'ils aient confiance en leur réussite. Nous stimulerons l'énergie et la fierté qui existent au sein du ministère et y ferons naître un esprit de solidarité.

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE — GROUPE DE RÉFLEXION

Échelle 1

1 = Tout à fait en désaccord
2 = En désaccord
3 = Neutre
4 = D'accord
5 = Tout à fait d'accord

Échelle 2

1 = Impossible à réaliser
2 = Beaucoup de travail à faire pour y parvenir
3 = Réussi à concrétiser une partie des aspects
4 = Réussi à concrétiser un grand nombre d'aspects
5 = Aucun élément ne permet de juger

LES EMPLOYÉS SONT-ILS SENSIBILISÉS À LA VISION DE DRHC?

Utiliser l'échelle 1

A. J'ai participé à une réunion au cours de laquelle il a été question de la vision.

B. *Je suis au courant de l'existence de la vision, de la mission et des orientations stratégiques de la région (pour le N.-B. seulement).*

C. Je comprends très bien le contenu de la vision de DRHC.

D. Mon directeur ou notre direction locale a donné aux employés l'occasion de se familiariser avec la vision de DRHC.

E. Au cours des six derniers mois, ma compréhension de la vision de DRHC s'est accrue.

F. Je comprends comment mon travail est lié à la vision.

G. Je crois que nos clients et nos partenaires comprennent bien la vision de DRHC (*ajouter « la mission et les orientations stratégiques » pour le Nouveau-Brunswick).*

H. Je crois que DRHC réussit à bien déployer les ressources nécessaires pour appuyer la vision.

COMMENT DRHC CONCRÉTISE-T-IL SA VISION?

Utiliser l'échelle 2

A. DRHC conçoit et offre des services qui se complètent.

B. DRHC adapte ses programmes et ses services, particulièrement ceux qui transmettent de l'information, en vue de renforcer la capacité des Canadiens à se tirer d'affaire eux-mêmes au sein de leur collectivité.

C. DRHC s'inspire de valeurs et d'objectifs nationaux tout en demeurant attentif aux besoins particuliers des régions.

D. DRHC permet aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie et à devenir plus autonomes.

E. Les services de DRHC sont conçus dans le but de réduire les iniquités et de promouvoir la croissance dans les milieux de travail et au sein des collectivités au Canada.

F. DRHC favorise l'acquisition continue du savoir parmi les Canadiens.

G. DRHC favorise l'accès à l'emploi et l'adaptation.

H. DRHC œuvre pour des milieux de travail justes et productifs.

I. DRHC favorise la participation équitable de tous les Canadiens dans le milieu de travail

J. DRHC favorise une sécurité du revenu raisonnable pour tous les Canadiens.

K. DRHC offre des services de la plus grande qualité possible aux Canadiens.

L. DRHC offre une gamme complète de services aux Canadiens.

M. DRHC met l'accent sur les mesures préventives (acquisition continue du savoir, information sur la société, le milieu de travail et le marché de travail).

N. À DRHC, il existe une relation solide entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui assurent des services aux clients.

O. DRHC réussit à bien expliquer ses politiques à ses clients.

P. DRHC crée des partenariats à l'échelon local en vue de mieux répondre aux besoins des Canadiens.

Q. DRHC joue un rôle clé dans la mise en valeur du potentiel des collectivités.

VALEURS DE DRHC?

	Utiliser l'échelle 1
A.	Les employés de DRHC ont accès à des possibilités d'apprentissage appropriées de façon que chacun puisse se perfectionner et donner sa pleine mesure.
B.	DRHC appuie ses employés face au changement.
C.	DRHC veille à ce que tous se sentent indispensables et soient conscients de pouvoir réussir dans leur travail.
D.	Les valeurs fondamentales de DRHC contribuent à orienter nos interventions.
E.	Nous sommes ouverts, transparents et justes quand nous traitons avec nos partenaires.
F.	DRHC traite tout le monde (employés, clients et partenaires) avec égalité et respect.